

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN - Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial

CUDECE - PROCOMIN



Tesis Para optar al título de Máster en Gerencia de Mercadeo

Tema de investigación:

Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Incrementar la Participación de Ferretería San Juan en el mercado metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el departamento de Managua.

Autora: Lic. Ana Lidia Rodríguez Sandoval

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, julio 2019

Dedicatoria

A DIOS por brindarme la bendición de la salud y bienestar, permitiéndome alcanzar mis sueños y metas, además de su eterna bondad y amor.

A mi madre Ileana Sandoval por apoyarme en todo momento de mi vida con sus consejos y motivación constante, por todos los esfuerzos que ha hecho en darme una buena educación, formándome con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difícil, pero más que nada, por su amor, siendo ella el pilar más importante de mi existencia.

A la memoria de mi padre Juan Ramón Rodríguez que, aunque DIOS quiso llevárselo antes de que viera otro de mis triunfos, en honor a él he duplicado mis esfuerzos, por enseñarme que todas las cosas hay que apreciarlas, trabajarlas y luchar para lograr las metas de la vida.

A mis hermanos Juan Rodríguez Sandoval y Luisa Rodríguez Sandoval, que con su amor me han enseñado a salir adelante, gracias por su paciencia, por preocuparse por mí y por compartir sus vidas, pero, sobre todo, gracias por estar en otro momento tan significativo de mi vida.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

Lic. Ana Lidia Rodríguez Sandoval

Agradecimiento

A DIOS todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la maestría.

A mi madre por todo su esfuerzo para darme un futuro mejor porque siempre me ha brindado su apoyo incondicional y ha estado presente en cada paso que he dado.

A mi padre por todos sus consejos y apoyo que me ha brindado para salir adelante estando presente en mi mente en esta etapa de mi vida.

A mis hijos Gabriel Alejandro y Diego José quienes son mi principal motor de superación y mejora continua para darles un mejor futuro.

A mis hermanos que siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo para la realización de esta monografía.

A nuestra casa de estudios por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por haberme transmitido los conocimientos obtenidos y haberme llevado paso a paso en el aprendizaje.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez quien con su enseñanza y sabiduría supo guiarme en este trabajo monográfico.

A todas y todos quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo monográfico, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Lic. Ana Lidia Rodríguez Sandoval

Aval docente

Msc. Álvaro Guido Quiroz

Director CUDECE / PROCOMIN

RUFGA / UNAN Managua

Sus manos.

Estimado maestro Guido;

Por este medio le estoy remitiendo la valoración del trabajo final de tesis titulado:

Diseñar plan de marketing estratégico para incrementar la participación de Ferretería San Juan en el mercado Metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el departamento de Managua. Presentado por el maestrante Licenciada Ana Rodríguez para optar al título de Máster en Gerencia de Mercadeo.

En relación con el estudio puedo decir que el maestrante siguió las recomendaciones realizadas, se ajustó a metodología según la Guía para Escribir tesis de posgrado de la UNAN-Managua, se incorporó las observaciones del lector de tesis, por lo que recomiendo se asigne jurado defensor para la tesis.

Extiendo la presente a los 29 días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Sin más a que referirme, le saludo.

Muy Atentamente;

M.A.E. José Javier Bermúdez

Docente tutor

Resumen

La presente investigación de campo para optar al título de máster en Gerencia de Mercadeo tiene como tema general diseño de plan de marketing estratégico para incrementar la participación de Ferretería San Juan en el mercado Metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el departamento de Managua.

Como objetivo general se pretende diseñar un plan de marketing estratégico para incrementar la participación de Ferretería San Juan en el mercado Metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el departamento de Managua.

Se presentan cuatro capítulos en el marco teórico como base para el análisis de la investigación científica.

Un segundo uno análisis competitivo, con sus temas primarios análisis competitivo, análisis de la fuerza de ventas, barreras de entrada y salidas, productos sustitutos, estrategia frente a la competencia, estrategia de crisis de resistir

El capítulo dos se enfoca en Estrategias de producto, precio, plaza, promoción respectivamente. El tercer capítulo cuatro planes estratégicos de marketing.

Su cuerpo metodológico posterior, se enmarca en la hipótesis y sus variables, diseño de la investigación, análisis de resultados, propuesta del plan de negocio.

El diseño del plan estratégico con sus objetivos alcanzar, las estrategias a utilizar y un presupuesto detallado por trimestre.

Las conclusiones se desarrollan de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación y al final de esta de acuerdo al objetivo general.

Se presentan recomendaciones generales y termina el informe final con la bibliografía consultada.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Aval docente.....	iii
Resumen	iv
Introducción	1
I. El problema.....	3
1.1 Diagnóstico de la situación.....	3
1.2 Los elementos del problema en la formulación de este se basan en: .	4
1.3 Formulación del problema	4
II. Objetivos de la investigación	5
2.1 Objetivo general	5
2.2 Objetivos específicos.....	5
III. Marco Teórico.....	6

Capítulo I: Generalidades del marketing.....	6
1. Naturaleza y alcance del marketing.....	6
1.1. Definición de marketing.....	6
1.2. Evolución del marketing	6
2. Etapa de orientación al producto	7
3. Etapa de orientación a las ventas.....	7
4. Etapa de orientación al mercado	8
5. ¿Por qué son importantes las decisiones de marketing?	9
5.1. La importancia de las metas.....	10
5.2. El marketing crea valores al facilitar relaciones de intercambio	10
5.2.1. ¿Quién vende y quién compra? Las partes de un intercambio .	11
5.2.2. Clientes	11
5.2.2.1. Necesidades y deseos de clientes	12
5.2.2.3. ¿Los clientes siempre saben lo que necesitan?	13

5.2.2.4 ¿En qué forma crean valor los intercambios?	13
5.2.2.5. Beneficio, servicio y precio	13
5.2.2.6. Definición de un mercado.....	13
6. Administración de marketing: una definición	14
6.1. Un interés para la toma de decisiones	14
6.2. Orientación de la empresa hacia los mercados.....	15
6.3. El marketing en las PYMES	16
6.4 Consultoría de marketing	17
6.5. El ambiente de la mercadotecnia	18
7. El microentorno de la empresa.....	19
7.1. La empresa	19
7.2. Proveedores.....	20
7.3. Intermediarios de marketing.....	21
7.3.4. El macroentorno de la empresa	25

8. Análisis de las oportunidades de mercado	30
8.1. Dinámica de la industria y cambio de estrategia	30
8.2. Análisis de clientes.....	31
8.3. Investigación de mercado y medidas de mercado	31
Capítulo II: Análisis competitivo	33
2.1. Análisis competitivo	33
2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	34
2.3. Barreras de entrada y de salida.....	35
2.4. Productos sustitutivos.....	37
2.5. Estrategia de actuación frente a la competencia	37
2.6. Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse	38
Capítulo III: estrategias de productos, de precios, de canales de distribución, y de comunicación.....	39
3.1. Estrategias para el producto.....	40

3.1.1. Niveles de productos y servicios	40
3.1.2. Clasificaciones de productos y servicios	41
3.1.3. Decisiones de productos y servicios	42
3.1.4. Estrategias del ciclo de vida del producto	43
3.2. Estrategias para el precio	44
3.2.1. Consideraciones internas y externas adicionales que afectan las decisiones sobre los precios	44
3.2.2. Estrategias para la fijación de precios	45
3.2.3. Estrategias para el ajuste de precios	45
3.2.4. Estrategias para la plaza o distribución	46
3.3. Mercado meta y decisión de posicionamiento	47
3.4. Estrategias para la promoción o comunicación	48
3.4.1. Herramientas específicas para comunicarse con los consumidores	49

3.4.2. Estrategias de la mezcla de promoción.....	50
3.4.3. Desarrollo de una estrategia publicitaria	51
3.4.4. Principales herramientas para promoción de ventas.....	51
Capítulo IV: plan estratégico de marketing.	53
4.1. Etapas del plan de marketing	53
4.1.1. Resumen ejecutivo	54
4.1.2. Análisis de la situación	55
4.1.3. Determinación de objetivos	56
4.1.4. Elaboración y selección de estrategias	58
4.1.5. Plan de acción.....	60
4.1.6. Establecimiento de presupuesto	61
4.1.7. Sistemas de control y plan de contingencias.....	62
IV. Hipótesis.....	64
V. Análisis de las Variables de investigación	64

1. Variable dependiente.....	64
2. Variable independiente	64
3. Cuadro de operacionalización de variable.....	66
VI. Generalidades de la empresa.....	67
1. Antecedentes	67
2. Giro del negocio	68
3. Declaración de la visión y misión	68
Misión.....	68
Visión	68
4. Organigrama de la empresa.....	69
5. Análisis de la situación de la empresa	70
5.1. Descripción del producto o servicio.....	70
VII. Diseño metodológico	71
1. Población y Muestra.....	71

2.	Aspectos metodológicos.....	71
2.1.	Tipo de Investigación.....	71
2.2.	Los instrumentos.....	71
2.3.	Formas de procesar la información.....	72
2.4.	Métodos de la investigación.....	72
VIII.	Análisis de los resultados:.....	73
1.	Análisis FODA.....	73
2.	Comparación de los productos con los de la competencia.....	74
3.	Análisis competitivo.....	76
3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	77
4.	Modelo de posicionamiento.....	80
5.	Matriz BGA de la Casa del torno Ferretería San Juan.....	81
5.1.	Unidades estratégicas de negocio UEN.....	81
IX.	Diseño del plan de marketing para Ferretería San Juan.....	82

1.	Segmentación de mercado.....	82
2.	Target de mercado.....	82
3.	Objetivo de Marketing.....	82
4.	Estrategias de Marketing.....	82
4.1.	Estrategias de posicionamiento:	82
X.	Mercadeo táctico operativo actual de la ferretería San Juan del cuarto trimestre 2019 al 2020.....	85
1.	Objetivos de marketing:.....	85
2.	Producto	86
3.	Empaque	86
4.	Etiqueta	86
5.	Modificar el marketing mix:	87
6.	Precio	87
6.1.	Estrategia de precio	87

7.	Ventas	88
8.	Distribución.....	88
8.1.	Estrategia de distribución.....	88
9.	Marketing Directo	89
5.4.8.11.	Promoción	89
XI.	Presupuesto	92
XII.	Sistema de evaluación del desempeño de la estrategia de marketing	
	97	
1.	Medidas correctivas	97
XIII.	Conclusiones.....	98
IVX.	Recomendaciones	100
XIV.	Bibliografía	101
XV.	Anexos.....	103

1. **Cuestionario para realizar grupo focales en Ferretería San Juan**
103
2. **Cuestionario guía para observación.....** 105
3. **Encuestas de satisfacción al cliente** 107

Introducción

El presente informe de investigación científica se elaborará un plan estratégico de mercadotecnia y plan táctico del mismo a ejecutarse en el período del cuarto trimestre del año 2019 en el departamento de Managua.

Hoy en día el mercado está caracterizado por su dinamismo y los constante cambios que está sufriendo según los gustos, preferencias y tendencias de su segmento de mercado, así como los esfuerzos proyectados de la competencia; por lo que las empresas que deseen mantener su lugar en el mercado o aumentar su participación deben contar con la flexibilidad de adaptarse a estos cambios.

El informe de tesis será un instrumento estratégico para la ferretería San Juan y servirá como guía o referencia a profesionales en el ramo de la mercadotecnia, pero en especial a todo aquel que tenga relación directa con el sector de ferretería, a su vez este informe de tesis servirá de consulta y guía estratégica para los maestrantes de gerencia de mercadeo de las ediciones posteriores de PROCOMIN.

De manera general la elaboración de un plan de negocios para entrar en vigor en el período comprendido al cuarto trimestre del año 2019 en el departamento de Managua, con el fin de generar mayores ventas, aumentar posicionamiento y participación de mercado, así como también, aumento de la calidad de los servicios y entrega de los productos de las diferentes líneas de productos.

Toda la información para la elaboración del plan estratégico de marketing se recabará a la información por medio de los mediadores internos de la empresa ferretería san Juan y a través del método de la observación, específicamente del área de ventas y gerencia general y su análisis será de carácter cualitativo.

Se abordarán temas teóricos tales como:

Capítulo uno generalidades del marketing, capítulo dos análisis competitivos, capítulo tres estrategias de productos, de precios, de canales de distribución, y de comunicación respectivamente, capítulo cuatro planes estratégicos de marketing, capítulo 5: Análisis de la situación y aplicación del plan de marketing.

Dado que la presente tesis de carácter científica se desarrolla en la presentación de una propuesta de plan estratégico de marketing para la empresa San Juan durante el cuarto trimestre del año 2019; su población la constituyen ineludiblemente el personal directo en las tomas de decisiones de la empresa.

En cuanto a su muestra y para y dada que la población es relativamente pequeña, existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Según Weiers (1986), las más usadas son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. El primero de éstos es el más usual. Es por ello por lo que utilizaremos la muestra no probabilística y dentro de ella la muestra por conveniencia. En este estudio la muestra ha sido seleccionada de manera selectiva siguiendo el criterio de reconocimiento en sus áreas de competencia funcional.

I. El problema

1.1 Diagnóstico de la situación

La descripción del problema de investigación se basa a que el mercado que incursiona Ferretería San Juan es que desde el 2010 el sector industrial metalmecánica ha tenido un gran crecimiento sustancial, lo que ha generado la inserción de nuevas empresas al sector ferretero, esto le ofrece al cliente una gran gama de opciones en donde comprar sus productos según las marcas, medidas y precio que necesite.

Durante el 2017 la competencia ha introducido campañas publicitarias agresivas para darse a conocer al mercado. Los directivos de la Ferretería San Juan no fomentan la publicidad de la empresa ya que se aferran a los éxitos del pasado basándose que ofrecen productos de calidad y a precios competitivos.

Para finales del año 2017 las ventas de las ferreterías se vieron afectadas de forma negativa ante la competencia, siendo en su historial de venta el tercer trimestre sus mejores meses en facturación.

Durante el 2018 con la crisis socio económica que Nicaragua enfrentó las ventas bajaron un 8% en comparación al 2017.

En el 2019 el panorama mejora en cuanto a las ventas, teniendo un ritmo constante debido a que los productos que comercializa la empresa son de primera necesidad para sus clientes y no pueden dejar de adquirirlo porque detienen la producción en sus industrias.

sin embargo, la competencia durante este periodo logró un crecimiento, logrando la apertura de una nueva sucursal.

El eje del problema está en la disminución de la participación de mercado, bajas en las ventas, menos competitividad y pocas estrategias promocionales en la Ferretería San Juan durante los últimos 4 años producto de la falta de un plan de marketing.

1.2 Los elementos del problema en la formulación de este se basan en:

¿La ferretería San Juan, soportará a corto y mediano plazo sobrevivir en el mercado competitivo basándose en su experiencia de mercado y comportamiento de ventas históricos con sus mismos clientes leales?

¿Cuáles son los aspectos que están afectando la disminución de participación en el mercado de la Ferretería san Juan durante el 2017 a la actualidad?

¿Cuál es el posicionamiento de la Ferretería San Juan ante su segmento meta?

¿Qué cambios debe implementar la gerencia de Ferretería San Juan para aumentar su participación en el mercado para el último trimestre del año 2019?

1.3 Formulación del problema

¿La problemática de competitividad y posicionamiento en el mercado se debe a la falta de elaboración, implementación y evaluación de un plan estratégico de marketing para la ferretería san Juan?

II. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico para incrementar las ventas y la participación de Ferretería San Juan en el mercado metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el departamento de Managua.

2.2 Objetivos específicos

- 2.2.1 Identificar las principales causas de marketing que ha producido la disminución de la participación del mercado en la Ferretería San Juan durante los años 2017-2018.
- 2.2.2 Formular objetivos y metas de mercado para la Ferretería San Juan para el último trimestre del año 2019 en el municipio de Managua.
- 2.2.3 Definir los segmentos de mercado meta y sus estrategias de crecimiento para Ferretería San Juan para el cuarto trimestre del año 2019 en el departamento de Managua.
- 2.2.4 Formular estrategias de la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) para Ferretería San Juan.
- 2.2.5 Elaborar una propuesta de plan de Marketing para la gerencia de la Ferretería San Juan para el cuarto trimestre del año 2019.

III. Marco Teórico

Capítulo I: Generalidades del marketing

1. Naturaleza y alcance del marketing

El marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización. En este sentido amplio, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones. (Etzel, 2007, p.p. 4-8)

1.1. Definición de marketing

Centra la atención en las actividades llevadas a cabo por las organizaciones para facilitar intercambios mutuamente benéficos. Estas organizaciones pueden ser empresas que persiguen el lucro o tener un objetivo primario distinto de éste; por ejemplo, las universidades, las instituciones de caridad, las eclesiásticas, el cuerpo de policía o un partido político. Los individuos también pueden hacer marketing, puede aplicar también los principios del marketing para imprimir la máxima eficacia a su búsqueda de empleo.

1.2. Evolución del marketing

Las bases del marketing en Estados Unidos se establecieron en la época colonial, cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los americanos nativos. Algunos colonos se convirtieron en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 35-42)

Sin embargo, el marketing en gran escala no empezó a tomar forma en ese país hasta el inicio de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX. A partir de entonces, el campo del marketing ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo:

1. Orientación al producto,
2. Orientación a las ventas y
3. Orientación al mercado.

Nuestra descripción vincula cada etapa con un periodo determinado, pero hay que entender que estas etapas ilustran la evolución general del marketing y que reflejan tanto estados mentales como periodos históricos. De tal suerte que, aun cuando muchas empresas han progresado a la etapa de orientación al mercado, algunas están todavía con una orientación al producto o a las ventas,

2. Etapa de orientación al producto

Las empresas que tienen una orientación al producto se concentran por lo común en la calidad y cantidad de las ofertas, suponiendo a la vez que los clientes buscarán y comprarán productos bien hechos y a precio razonable. Esta manera de pensar comúnmente se asocia con una época pasada, cuando la demanda de bienes excedía en general a la oferta y el enfoque primordial en los negocios era producir con eficiencia grandes cantidades de productos. Encontrar a los clientes se consideraba una función relativamente menor. (Danel, P. 1990, p.p 80-82)

Los fabricantes, mayoristas y detallistas que trabajaban en esta época daban importancia a las operaciones internas y se concentraban en la eficiencia y el control de costos. No había gran necesidad de preocuparse por lo que los clientes deseaban porque era sumamente predecible. La mayoría de las personas gastaban la mayor parte de sus ingresos, y aún más, en cosas necesarias. Si una empresa podía hacer calzado de buena calidad, por ejemplo, era casi seguro que ya tenía mercado para este producto.

3. Etapa de orientación a las ventas

La crisis económica mundial de finales de la década de 1920 (comúnmente conocida como la Gran Depresión) cambió la forma de ver las cosas.

A medida que los países desarrollados salieron de la depresión, se hizo evidente que el problema económico principal ya no era cómo fabricar con eficiencia, sino más bien cómo vender la producción. Ofrecer simplemente un producto de calidad no aseguraba el éxito. (David, F. 1991, p.p 128-134)

Los administradores empezaban a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de posproducción. De esta manera, la orientación a las ventas se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la compañía deseaba fabricar. En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a respetar y a otorgar responsabilidades a los ejecutivos de ventas.

Junto con la responsabilidad vinieron las expectativas de desempeño. Desafortunadamente, estas presiones fueron causa de que algunos gerentes recurrieran a tácticas de ventas que se pasaron de emprendedoras (la “venta dura”) y de publicidad carente de escrúpulos. Los viejos hábitos son difíciles de desarraigar e incluso ahora hay organizaciones que creen que deben aplicar procedimientos de venta dura o “forzada” para prosperar. En Estados Unidos, la etapa de orientación a las ventas fue lo común hasta entrada la década de 1950, cuando empezó a surgir el marketing moderno.

4. Etapa de orientación al mercado

Al término de la Segunda Guerra Mundial hubo una fuerte demanda de bienes de consumo, originada por la escasez del tiempo de guerra. Como resultado, las plantas manufactureras produjeron enormes cantidades de bienes que fueron comprados rápidamente. (David, F. 1991, p.p 142-150)

Sin embargo, la oleada de la posguerra en el gasto del consumidor aminoró conforme la oferta daba alcance a la demanda y muchas empresas se encontraron con que tenían exceso de capacidad de producción.

En un intento de estimular las ventas, las compañías volvieron a las actividades intensivas de promoción y ventas de la época de la orientación a las

ventas. Sin embargo, esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir.

Los vendedores descubrieron que los años de guerra habían cambiado también a los consumidores. Los miles de hombres y mujeres que habían servido en las fuerzas armadas y habían pasado tiempo en ultramar volvían a casa más conocedores, menos cándidos y menos susceptibles a la influencia. Además, tenían más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra permitió producir una variedad de bienes mucho mayor al destinarse a actividades de tiempos de paz.

5. ¿Por qué son importantes las decisiones de marketing?

Según muchos gerentes y observadores expertos de todo el mundo, un gran interés en el cliente y estrategias de marketing bien concebidas y ejecutadas serán todavía elementos decisivos para el éxito de casi todas las organizaciones a medida que el mercado mundial se expanda y sea más competitivo. (Mullin, 2007, págs. 4-15)

La importancia del marketing en el éxito de una compañía se puede apreciar mejor cuando se consideran las actividades que abarca el marketing. El marketing trata de medir y anticipar las necesidades y deseos de un grupo de clientes y responde con un flujo de satisfactores y servicios.

Para lograr esto la empresa requiere:

1. Identificar los grupos de clientes cuyas necesidades estén más acordes con los recursos y capacidad de la compañía.
2. Desarrollar productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del mercado objetivo mejor que los competidores.
3. Hacer que sus productos y servicios estén fácilmente disponibles para posibles clientes.
4. Desarrollar la conciencia de los clientes para que aprecien el valor proporcionado por las ofertas de la compañía.

5. Obtener retroalimentación del mercado como base para continuar mejorando las ofertas.
6. Trabajar para construir relaciones de largo plazo con clientes satisfechos y leales.

La característica más importante del marketing como función de negocio es que se concentra en sus clientes y en las necesidades de éstos. Éste es el interés que todos los gerentes, no sólo los vendedores, necesitan adoptar para asegurar que sus organizaciones puedan establecer y sostener metas sanas.

5.1. La importancia de las metas

En los mercados financieros lo más importante de una compañía son los resultados, su rentabilidad. A la larga, todas las empresas, hasta las que inician por internet, deben obtener utilidades para seguir en el mercado, nunca puede haber resultados positivos, ya se trate de financiamiento, empleados o cualquier otra cosa, sin la capacidad de formalizar y mantener una meta sana: ingresos por ventas. Como dijo un sabio observador, nada sucede hasta que alguien vende algo. O bien, parafraseando al gurú Peter Drucker, todo lo que una compañía hace internamente es un centro de costo. El único centro de utilidades es un cliente cuyo cheque tiene fondos. (David, F. 1991, p.p 85-98)

Ésta es la razón por la que es importante el enfoque en el cliente de la función de marketing. Cuando se practica de manera adecuada, el interés en un cliente hace posible que las empresas disfruten de éxito al explotar cambios en el mercado, al desarrollar productos y servicios superiores a los que en ese momento se encuentren a disposición del público, y al seguir un procedimiento más concentrado e integrado en sus operaciones. Todas las actividades de la compañía están concentradas en satisfacer su mercado objetivo porque, como dice Hilary Billings: “El éxito... radica en crear una experiencia inolvidable para el cliente.”

5.2. El marketing crea valores al facilitar relaciones de intercambio

Si bien hemos descrito actividades de marketing desde la perspectiva de una organización individual, el marketing también desempeña una función importante en el contexto más general de la economía mundial. Ayuda a facilitar relaciones de intercambio entre pueblos, organizaciones y naciones. El marketing es un proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambio actuales.

5.2.1. ¿Quién vende y quién compra? Las partes de un intercambio

Prácticamente cualquier organización e individuo que posee un excedente de cualquier cosa participa en actividades de marketing para identificar, comunicarse y negociar con potenciales socios de intercambio. Algunos son más agresivos que otros en sus esfuerzos, y quizá más eficientes. Cuando se tienen en cuenta grandes esfuerzos de marketing destinados a estimular y facilitar el intercambio, pensamos primero en las actividades de fabricantes de bienes (Intel, BMW, Sony), productos de servicios (Air France, McDonald's, 20th Century Fox) y grandes vendedores al menudeo (Wal-Mart). (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 210-206)

No obstante, museos, hospitales, teatros, universidades y otras instituciones sociales, ya sea con fines de lucro o sin ellos, también realizan actividades de marketing para atraer clientes, estudiantes y donantes. En el pasado, sus esfuerzos de marketing no eran muy grandes ni bien organizados. Ahora, la creciente competencia, el cambio de actitudes de los clientes y la demografía, así como los crecientes costos han hecho que numerosas organizaciones que no persiguen fines de lucro se orienten hacia esfuerzos de marketing más amplios para resolver sus problemas.

5.2.2. Clientes

Tanto los individuos como las organizaciones buscan bienes y servicios obtenidos por medio de transacciones de intercambio. Los clientes finales compran bienes y servicios para su propio uso o el uso de otros en su entorno inmediato. Éstos reciben el nombre de consumidores de bienes y servicios. Los clientes organizacionales compran bienes y servicios. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 230)

1. Para reventa
2. Como entradas a la producción de otros bienes o servicios (por ejemplo, Toyota compra lámina de acero para troquelarla en piezas de carrocería de sus autos),
3. Para uso en operaciones diarias de la organización (como cuando una universidad compra papel y cartuchos de tinta para una impresora). Éstos se llaman bienes y servicios industriales.

A lo largo de este material examinamos diferencias en el comportamiento de compra de estos dos tipos de clientes y las estrategias de marketing y programas relevantes para cada uno.

5.2.2.1. Necesidades y deseos de clientes

Las necesidades son las fuerzas básicas que impulsan a los clientes a llevar a cabo acciones y participar en intercambios. Una necesidad no satisfecha es una brecha entre los estados real y deseado de una persona o alguna dimensión física o psicológica. Todos tenemos necesidades básicas físicas críticas para nuestra supervivencia, por ejemplo, alimento, agua, calor, abrigo y sueño. También tenemos necesidades sociales y emocionales críticas para nuestro bienestar psicológico, por ejemplo, seguridad, propiedad, amor, estima y realización de nuestras ambiciones. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 240)

Esas necesidades que motivan el comportamiento de consumo de individuos son pocas y básicas. No las crean los comerciantes u otras fuerzas sociales; provienen de nuestra estructura básica biológica y psicológica como seres humanos.

5.2.2.3. ¿Los clientes siempre saben lo que necesitan?

Algunos gerentes, en particular los de empresas de alta tecnología, preguntan si un interés grande en las necesidades y deseos de los clientes es siempre bueno. Afirman que los clientes no siempre pueden articular sus necesidades y deseos, debido en parte a que no saben qué tipos de productos o servicios son técnicamente posibles.

5.2.2.4 ¿En qué forma crean valor los intercambios?

Los clientes compran beneficios, no productos Como ya dijimos, cuando las personas compran productos para satisfacer sus necesidades en realidad están comprando los beneficios que piensan que ofrecen los productos, en lugar de los productos en sí. Por ejemplo, se compra un medio para quitar el dolor de cabeza, no una aspirina. Los beneficios específicos buscados varían entre clientes, dependiendo de las necesidades a satisfacer y las situaciones donde se usen los productos. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 265)

5.2.2.5. Beneficio, servicio y precio

Determinan el valor de un producto La estima de los clientes por el beneficio de un producto o servicio, así como la capacidad para satisfacer necesidades y deseos específicos determinan el valor que dan al producto. En general, después de comparar productos alternativos, marcas o proveedores, los clientes eligen los que piensan que les dan más beneficio por su dinero o satisfacen una necesidad. Así, el valor es una función de características, servicio y precio intrínsecos de un producto, y significa diferentes cosas para cada persona.

5.2.2.6. Definición de un mercado

Un mercado está formado por:

1. Personas y organizaciones que

2. Están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes
3. Tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción.

Algunos mercados son suficientemente homogéneos para que una compañía pueda hacer ventas no diferenciadas en ellos. Es decir, la empresa trata de vender una línea de productos usando un solo programa de marketing. No obstante, debido a que las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, toda la población de una sociedad raras veces es un mercado viable para un solo producto o servicio. (Arellano, R. 2000, p.p. 52)

Del mismo modo, las personas u organizaciones con frecuencia buscan diferentes beneficios para satisfacer necesidades y deseos del mismo tipo de producto (por ejemplo, el comprador de un auto puede buscar estatus social y prestigio mientras que alguien más desea transporte básico económico).

6. Administración de marketing: una definición

Nuestro estudio sugiere que existe administración de marketing siempre que una parte tenga algo que le gustaría intercambiar con otra parte. La administración de marketing es el proceso de analizar, planear, implementar, coordinar y controlar programas que comprenden la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios de ideas diseñadas para crear y mantener intercambios benéficos con mercados objetivo con el fin de lograr metas organizacionales. (Arellano, R. 2000, p.p. 80)

6.1. Un interés para la toma de decisiones

La estructura tiene un interés distinto para la toma de decisiones. La planeación y ejecución de un programa de marketing eficiente comprende numerosas decisiones interrelacionadas acerca de qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Estas decisiones son el principal interés del resto de esta guía didáctica. Cada uno de los capítulos detalla decisiones que deben tomarse, así como las

acciones tomadas respecto a una parte específica de un programa estratégico de marketing, y de herramientas analíticas y estructuras necesarias para tomar inteligentemente esas decisiones.

Análisis de las 4 ces. Antes de tomar decisiones respecto a componentes específicos del programa de marketing se da una cantidad considerable de análisis de clientes, competidores y de la compañía misma. Esto refleja nuestro punto de vista de que las decisiones de una administración exitosa de marketing se apoyan por lo general en una comprensión objetiva, detallada y basada en evidencias del mercado y el contexto ambiental. (Danel, P. 1990, p.p 142)

Por supuesto, la mayor parte de las estrategias de marketing nunca se ponen en práctica en la misma forma en que se diseñan en un papel. Se hacen ajustes y se realizan nuevas actividades en respuesta a cambios rápidos en la demanda de los clientes, acciones de la competencia o condiciones económicas cambiantes. No obstante, un análisis a fondo y presente del mercado y del más amplio entorno hacen posible que los administradores hagan estos ajustes en una forma bien razonada y coherente, en lugar de hacer lo que les venga en gana.

6.2. Orientación de la empresa hacia los mercados

El marketing empresarial nos aporta una forma distinta de plantear y realizar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Este marketing desarrollado en las empresas nace de las necesidades y deseos del consumidor que necesitan ser satisfechas de la forma más beneficiosa, tanto para el propio consumidor como para el vendedor. (Danel, P. 1990, p.p 154-162)

La función primordial del marketing empresarial es la orientación de la empresa hacia el mercado que consume sus productos o servicios, cambiando si es necesario la organización, la producción y la comunicación para lograr los fines previstos, pues ya no se trata de vender nuestros productos, sino de vender lo que el consumidor pide, de esta forma la continuidad de la empresa está garantizada.

El marketing empresarial ayudará a estar alerta ante posibles cambios en las decisiones de los consumidores, cada día son más exigentes y la producción

debe de acomodarse a las nuevas peticiones y a las nuevas tendencias utilizando las últimas tecnologías. La satisfacción del cliente debe de ser completa y la relación lo más estrecha posible, generando una confianza total.

6.3. El marketing en las PYMES

Hoy en día, las empresas, tanto grandes como pymes, requieren un conjunto amplio de capacidades para desarrollar su negocio de forma adecuada.

Fuerte competencia, baja demanda interna o escasez de crédito procedente de entidades financieras, son algunos de los rasgos que definen el complicado mercado español. Esta situación obliga a las empresas a buscar soluciones eficientes y replantearse su modelo de negocio. (Armstrong, K. & 2008, p.p. 88)

No es de extrañar que las empresas cada vez demanden más servicios de consultoría, sobre todo pymes, que carecen de capital para formar sus propios departamentos específicos. Ante dicha situación, las pymes requieren de un servicio de gestión integral que abarque diversos aspectos del negocio y que les permita afrontar con garantías los desafíos del mercado. Por este motivo, los profesionales de la consultoría deben ofrecer a sus clientes un servicio lo más completo posible, que ayude a gestionar e invertir adecuadamente los escasos recursos de los que dispone. Servicios que pueden ser administrativos, fiscales, contables, de marketing tradicional, estratégicos o de marketing y comunicación digital.

En concreto, los propietarios de las pequeñas empresas son un grupo diverso de personas entre los que se encuentran más mujeres, inmigrantes y jóvenes que en las grandes corporaciones, que, en muchos casos, cuentan con un nivel de experiencia en marketing bastante bajo.

Es evidente que el marketing es algo importante para las pequeñas empresas. Mientras medios tradicionales como el correo directo siguen teniendo un rol muy importante en las estrategias de las pequeñas empresas, el gasto digital empieza a cobrar importancia. Según los últimos datos, en Estados Unidos, las pequeñas y medianas empresas han dedicado de media un 29 % de

sus presupuestos de marketing a los medios digitales. Un gasto que se dedica principalmente a Facebook y banners online.

6.4 Consultoría de marketing

Como en todos los sectores, el cliente es el que manda, y el que solicita lo que quiere conseguir con la contratación de una consultora. Los clientes señalan como las características de la consultora de marketing ideal la creatividad, el conocimiento del mercado y el buen servicio, aunque también valoran, cada vez más, aspectos como el planteamiento estratégico, la proactividad o la integración. En el caso de las consultoras especializadas en los medios digitales se busca, sobre todo, dominio de las nuevas tecnologías, creatividad y el conocimiento del mercado y del sector. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 96-112)

Utilizar el marketing como herramienta en los negocios era poco usual en décadas pasadas, actualmente esto ha cambiado, las empresas han descubierto con el paso de los años que su aplicación genera beneficios a corto o largo plazo, ahora las empresas modernas ven al marketing no como un lujo sino como una necesidad, por los beneficios y ventajas que les generan. Pero ¿cuáles son estos beneficios que nos brinda el marketing?, a continuación, presentamos los principales beneficios que se generan tras la contratación de una consultora de marketing que apoye a la empresa en el desarrollo de su estrategia:

1. Reconocimiento de marca. Mediante la aplicación del marketing tu marca ganará por parte de los consumidores cierto reconocimiento dentro del mercado, lo que implica que se implantará una marca en la mente de estos, asegurando que en una próxima compra los consumidores busquen tu marca con la intención de comprarla.
2. Ganar y fidelizar clientes. No hay que confundir este beneficio con el anterior, puesto que aquel solo asegura una compra, mas no asegura que el cliente vuelva a elegir tus productos.
3. Es por ello por lo que el beneficio de fidelizar clientes nos proporciona la seguridad de la intención de compra por parte de los clientes, se entiende

por esto el retorno del cliente a comprar una misma marca frecuentemente.

4. Proporciona información. Con la información que recolecta podremos saber las necesidades, preferencias, gustos de nuestros posibles clientes e, incluso, nos ayudara a poder crear o modificar nuestro producto, para que así tenga mayor aceptación en el mercado. Con este beneficio podremos tomar decisiones acertadas a favor de la empresa.
5. Identificar a los clientes reales. Esto implica conocer e interactuar con los clientes potenciales, es decir, los posibles compradores, y, así evitar llegar a personas que jamás comprarían nuestro producto.
6. Ahorro de tiempo. Mediante una comercialización eficaz con nuestros proveedores, clientes e, incluso, con los trabajadores, lograremos el ahorro de tiempo y dinero. Ganarle tiempo al tiempo es, desde ya, un punto a nuestro favor.
7. Mayores ganancias. Uno de los objetivos primordiales de toda empresa es obtener mayores ganancias, y para esto está el marketing, ya que su correcta aplicación nos devolverá importantes beneficios económicos.
(SN, SN)

6.5. El ambiente de la mercadotecnia

El entorno sigue cambiando a ritmo acelerado, y tanto consumidores como mercadólogos se preguntan qué les depara el futuro. (Etzel, 2007, p.p. 41-56)

Más que cualquier otro grupo de la empresa, los mercadólogos deben vigilar las tendencias y buscar las oportunidades. Aunque todos los directivos de una organización necesitan observar el entorno exterior, ellos poseen dos aptitudes especiales. Por una parte, usan métodos disciplinarios —inteligencia estratégica de marketing e investigación de mercados— para obtener información acerca del entorno de marketing. Además, pasan más tiempo en el entorno de los clientes y los competidores. Al realizar un cuidadoso estudio del entorno, los mercadólogos pueden adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos retos y oportunidades del mercado. (Armstrong, 2008, págs. 65-88)

El entorno de marketing comprende un microentorno y un macroentorno.

El microentorno consiste en fuerzas cercanas a la empresa - compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.

El macroentorno lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— que afectan al microentorno. Primero examinemos el microentorno de la empresa.

7. El microentorno de la empresa

La tarea de la dirección de marketing es cultivar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción. Sin embargo, los directivos de marketing no pueden lograr esto solos. El éxito del marketing requerirá de la creación de relaciones con otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, los cuales se combinan para formar la red de entrega de valor de la empresa.

El microentorno es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella; su importancia en los últimos años se produce por un incremento en su velocidad de cambio y dificultad para predecirlo. (Wachowicz Y VanHorne 2010, p.p 69)

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

7.1. La empresa

Al diseñar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno. La alta dirección establece la

misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía. (Taylor, W. J. 1994, p.p. 34-38)

Los directivos de marketing toman decisiones basadas en las estrategias y planes desarrollados por la alta dirección.

Los directores de marketing también deben trabajar en estrecho contacto con otros departamentos de la compañía.

1. Finanzas se ocupa de conseguir y usar los fondos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing;
2. El departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar productos seguros y atractivos; compras obtiene insumos y materiales, mientras que Producción se encarga de fabricar la cantidad de productos apropiada con la calidad deseada.
3. Contabilidad tiene que medir las ganancias y los costos para ayudar a marketing a determinar si está alcanzando o no sus objetivos.

Juntos, todos estos departamentos afectan planes y acciones del departamento de marketing. Bajo el concepto de marketing, todas estas funciones deben “pensar en el consumidor” y colaborar en armonía para entregar al cliente valor y satisfacción superiores.

7.2. Proveedores

Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. (Taylor, W. J. 1994, p.p. 41-45)

Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa.

Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos tratan a sus proveedores como socios para poder crear y entregar valor al cliente. Wal-Mart hace grandes esfuerzos por trabajar con sus proveedores. Por ejemplo, les ayuda a probar nuevos productos en sus tiendas. Su departamento de desarrollo de proveedores publica una Guía de propuestas para el proveedor, y mantiene un sitio web para proveedores para ayudarlos a navegar por el complejo proceso de compra de Wal-Mart. Los encargados de este departamento saben que una buena administración de las relaciones con los socios produce beneficios para Wal-Mart, para sus proveedores y, en última instancia, para sus clientes.

7.3. Intermediarios de marketing

Los intermediarios de marketing ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

Los distribuidores son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías. No es fácil seleccionar distribuidores ni trabajar con ellos. Ya no es como antes, cuando una empresa podía elegir entre muchos distribuidores independientes y pequeños. Ahora existen grandes y crecientes organizaciones de distribuidores.

Estas organizaciones a menudo tienen suficiente poder como para fijar condiciones e incluso excluir al fabricante de grandes mercados. Las empresas de distribución física ayudan a la organización a surtir y trasladar bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. (Taylor, W. J. 1994, p.p. 53-58)

Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía debe determinar las mejores formas de almacenar y trasladar la mercancía al sopesar factores como costo, rapidez de entrega y seguridad. Las agencias de servicios de marketing comprenden bufetes de investigación de mercados, agencias publicitarias, empresas de medios de comunicación, y bufetes de consultoría de marketing que ayudan a la empresa a dirigir y promover sus productos en los mercados correctos. Los intermediarios financieros incluyen

bancos, empresas de crédito, aseguradoras y otras empresas que ayudan a financiar transacciones o a asegurar contra riesgos asociados a la compraventa de bienes.

Al igual que los proveedores, los intermediarios de marketing son un componente importante del sistema general de entrega de valor de la empresa.

En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que optimizar su propio desempeño; debe asociarse en forma eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo el sistema.

7.3.1 Clientes

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (Etzel, 2007, p.p. 88-89)

Las empresas necesitan estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes.

1. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.
2. Los mercados industriales compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que los
3. Mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.
4. Los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan. Por último,
5. Los mercados internacionales comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos.

Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente.

7.3.2. Competidores

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia. (Etzel, 2007, p.p. 91)

Ninguna estrategia competitiva de marketing en particular es la mejor para todo tipo de compañías. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, y compararlos con los de sus competidores. Las empresas grandes con posición dominante en una industria pueden usar ciertas estrategias que empresas más pequeñas no son capaces de costear. Sin embargo, no basta con ser grande. Existen estrategias ganadoras para empresas grandes, pero también hay estrategias perdedoras. Las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les reditúen rendimientos mayores de los que disfrutaban las empresas grandes.

7.3.3. Públicos

El entorno de marketing de la compañía también incluye diversos públicos. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Podemos identificar siete clases de público. (Etzel, 2007, p.p. 98)

1. Los públicos financieros influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Bancos, casas de inversión y accionistas son los principales públicos financieros.

2. Los públicos de medios de comunicación llevan noticias, artículos y opinión editorial; incluyen diarios, revistas y estaciones de radio y televisión.
3. Públicos gubernamentales. La dirección debe tener en cuenta lo que hace el gobierno. El mercadólogo a menudo tiene que consultar a los abogados de la empresa con respecto a cuestiones como la seguridad de los productos, publicidad veraz, y otros asuntos.
4. Públicos de acción ciudadana. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecológicos, grupos minoritarios, y otros. Su departamento de relaciones públicas puede ayudarle a mantenerse en contacto con los grupos de consumidores y ciudadanos.
5. Los públicos locales incluyen residentes del barrio y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen nombrar a un funcionario de relaciones con la comunidad para tratar con ella, asistir a reuniones, contestar preguntas, y contribuir a causas que lo ameriten.
6. Público general. Una empresa necesita tener en cuenta la actitud del público en general hacia sus productos y actividades. La imagen que el público tiene de la empresa influye en sus compras.
7. Los públicos internos incluyen a trabajadores, directivos, voluntarios y la junta directiva.

Las empresas grandes usan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Si los empleados se sienten cómodos con su empresa, su actitud positiva se propagará a los públicos externos. Una empresa puede preparar planes de marketing para estos públicos principales tanto como para sus mercados de clientes.

Supongamos que la empresa quiere una respuesta específica de un público determinado, como buena voluntad, comentarios favorables, o donaciones de tiempo o dinero. La empresa tendría que diseñar una oferta bastante atractiva para este público de manera que produzca la respuesta deseada.

7.3.4. El macroentorno de la empresa

El macroentorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales o tecnológicas.

La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.

7.3.5. Entorno demográfico

La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. La población mundial está creciendo en forma explosiva: actualmente asciende a más de 6.4 mil millones de individuos y excederá los 8.1 mil millones para el año 2030. La enorme y diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

Los cambios en el entorno demográfico mundial tienen implicaciones importantes para los negocios. Por ejemplo, consideremos a China. Hace más de 25 años, para frenar el crecimiento desmedido de su población, el gobierno chino aprobó reglamentos que limitan a las familias a tener sólo un hijo cada una. Como resultado los niños chinos, conocidos en su país como los “pequeños emperadores y emperatrices”, viven rodeados de lujo y atenciones en lo que se conoce como el “síndrome de los seis bolsillos”.

Hasta seis adultos, que incluyen a los padres y a dos pares de abuelos consentidores, podrían estar cumpliendo los caprichos de cada “hijo único”.

En Beijing, los padres de un hogar promedio gastan cerca del 40 por ciento de sus ingresos en su adorado hijo único. Esta tendencia ha producido,

entre otras cosas, grandes oportunidades de mercado para los productos educativos para niños.

7.3.5.1. Desplazamientos geográficos de la población

Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios entre y dentro de los países. Los estadounidenses, por ejemplo, son un pueblo muy móvil, ya que cerca del 14 por ciento de todos los residentes de ese país se mudan cada año.

Durante las últimas dos décadas, la población de Estados Unidos se ha desplazado hacia los estados del llamado cinturón de sol (Sunbelt). El oeste y el sur han crecido mientras que los estados del medio oeste y del noreste han perdido habitantes. Estos desplazamientos demográficos resultan de interés para el mercadólogo porque personas oriundas de regiones diferentes compran de manera diferente. Por ejemplo, las investigaciones revelan que los habitantes de Seattle compran más cepillos dentales per cápita que los de cualquier otra ciudad de Estados Unidos; la gente de Salt Lake City come más dulces en barra; los habitantes de Nueva Orleans usan más salsa de tomate, y la gente de Miami bebe más jugo de ciruela pasa. (Arellano, R. 2000, p.p. 128)

7.3.5.2. Diversidad creciente

Los países difieren en su composición étnica y racial. En un extremo tenemos a Japón, donde casi todo mundo es étnicamente japonés. En el otro extremo ubicamos a Estados Unidos, con gente de prácticamente todas las naciones. Muchos han denominado a Estados Unidos como un “crisol de razas”, en el cual grupos muy diversos de un gran número de naciones y culturas se han fusionado para formar una cultura más homogénea.

7.3.5.3. Cambios en los patrones de gasto de los consumidores

Las proporciones del gasto total realizado por hogares con diferentes niveles de ingreso en las principales categorías de bienes y servicios. Los alimentos, la vivienda y el transporte consumen la mayor parte de los ingresos familiares. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 85)

Sin embargo, consumidores localizados en los diversos niveles de ingreso tienen diferentes patrones de gasto. Ernst Engel, quien estudió la forma en que las personas desplazaban sus gastos a medida que aumentaban sus ingresos.

Engel observó que conforme aumentan los ingresos familiares, la cantidad que se gasta en alimentos baja, el porcentaje gastado en vivienda se mantiene más o menos constante (salvo por rubros como gas, electricidad y servicios públicos, que disminuyen), y tanto el porcentaje que se gasta en casi todas las demás categorías como el que se ahorra aumentan. Estudios realizados posteriormente han confirmado, en general, las leyes de Engel.

Los cambios en importantes variables económicas como ingreso, costo de la vida, tasas de interés, y patrones de ahorro y endeudamiento tienen un impacto considerable sobre el mercado. Las empresas vigilan esas variables y preparan pronósticos económicos. Una baja en la economía no tiene por qué llevar a la quiebra, y un auge no tiene por qué tomar desprevenido a un negocio. Con una advertencia hecha a tiempo, es posible aprovechar los cambios ocurridos en el entorno económico.

7.3.6. Entorno natural

El entorno natural abarca los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue en aumento, y muchos ecologistas temen que pronto quedemos enterrados en nuestros propios desperdicios. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 96)

El mercadólogo debe ser consciente de diversas tendencias detectadas en el entorno natural.

1. La primera tendencia implica la creciente escasez de materias primas. El aire y el agua podrían parecer recursos infinitos, pero algunos grupos prevén peligros a largo plazo.
2. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo, y la escasez de agua es ya un problema importante en muchas regiones de Estados Unidos y del mundo.
3. También es necesario utilizar con prudencia recursos renovables tales como bosques y alimentos.
4. El agotamiento de recursos no renovables como petróleo, carbón y diversos minerales ya es un problema grave. Las empresas que elaboran productos basados en recursos escasos enfrentan grandes aumentos en los costos, aunque todavía estén disponibles esos materiales.

Una segunda tendencia ambiental es el aumento en la contaminación. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Consideremos la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio detectados en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos depositados en el suelo y en los alimentos, y la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y esfuerzos por promover un medio ambiente limpio.

Algunos, como el gobierno alemán, buscan vigorosamente mejorar la calidad ambiental. Otros, sobre todo los de algunos países muy pobres, casi no hacen nada con respecto a la contaminación, en gran medida porque carecen de los fondos necesarios o de voluntad política. Incluso las naciones más ricas carecen de grandes fondos y del consenso político indispensable para emprender una campaña ecológica a nivel mundial. La esperanza general es que las compañías de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y se descubran dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

7.3.7 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas tales como antibióticos, trasplantes de órganos, aparatos electrónicos en miniatura, computadoras portátiles, e internet; pero también ha creado artefactos horribles como proyectiles nucleares, armas químicas y rifles de asalto. Se han producido bendiciones, que podrían llegar a no serlo, como los automóviles, la televisión y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus tropiezos. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si todos los productos que compra tuvieran implantado un diminuto transmisor que permitiría seguirles la pista desde su punto de producción hasta su uso y desecho? Por un lado, proporcionaría muchas ventajas a los compradores y vendedores; por otro, nos asustaría un poco. De cualquier manera, ya está sucediendo. (Taylor, W. J. 1994, p.p. 111)

7.3.8 Entorno político

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las de El entorno del marketing son los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad del marketing para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores objetivo.

Se trata pues de un elemento de profunda incidencia sobre la empresa, el cual tan pronto puede representar ventajas como inconvenientes, y la empresa debe utilizar sus sistemas de investigación de mercados y su información del marketing para observar el medio cambiante en el que se desenvuelve. cisiones de marketing. (Arellano, R. 2000, p.p. 222)

El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

7.3.8.1. Leyes que regulan los negocios

Incluso los partidarios más liberales de las economías de libre mercado aceptan que el sistema funciona mejor con cierta reglamentación. Una reglamentación inteligente puede fomentar la competencia y asegurar mercados equitativos para los bienes y servicios. (Mullin, 2007, pág. 34)

Por ello, los gobiernos desarrollan políticas públicas para guiar el comercio - conjuntos de leyes y reglamentos que limitan a las empresas por el bien de la sociedad en su conjunto. Casi todas las actividades de marketing están sujetas a una amplia gama de leyes y reglamentos.

8. Análisis de las oportunidades de mercado

Un factor importante en el éxito o fracaso de estrategias de los tres niveles es si los elementos de estrategia son consistentes con las realidades del ambiente externo de la compañía. Así, el siguiente paso al desarrollar un plan estratégico de marketing es vigilar y analizar las oportunidades y amenazas planteadas por factores externos a la organización. Ésta es una responsabilidad para administradores de marketing. (Mullin, 2007, p.p.16-17)

Análisis del ambiente y de la competencia Para comprender las oportunidades y amenazas que se dan a largo plazo, los vendedores deben primero vigilar y analizar tendencias generales en el ambiente económico y social. Éstas incluyen desarrollos demográficos, económicos, tecnológicos, políticos/legales, así como sociales/culturales. De particular preocupación dentro de un ambiente económico de la organización son las acciones y capacidad de sus competidores actuales y potenciales.

8.1. Dinámica de la industria y cambio de estrategia

Los ambientes de la competencia y el mercado de una industria no son estáticos, pues pueden cambiar de manera importante con el tiempo. Por ejemplo, el producto inicial de Kola Shaler en Nicaragua, perdió gran parte de su

primer impulso cuando las demás empresas de la competencia entraron al mercado con una alternativa más rápida y barata. Más adelante, explora la dinámica de la competencia de una industria, destacando la forma en que es probable que la competencia y los patrones de compra de los clientes cambien cuando una industria o mercado del producto pasa por varias etapas de su ciclo.

8.2. Análisis de clientes

La finalidad principal de las actividades de marketing es facilitar y estimular transacciones de intercambio con clientes potenciales. Una de las principales responsabilidades de un gerente de marketing es analizar las motivaciones y comportamiento de los clientes presentes y potenciales. (Danel, P. 1990, p.p 166)

1. ¿Cuáles son sus necesidades y deseos?
2. ¿En qué forma afectan esas necesidades y deseos a los beneficios del producto que buscan y qué criterios usan para seleccionar productos y marcas?
3. ¿Dónde hacen sus compras?
4. ¿Cómo es probable que reaccionen a políticas específicas de fijación de precios, promoción y servicio?

Para contestar estas preguntas, un gerente de marketing debe tener alguna noción de los procesos mentales por los que pasan los clientes cuando toman decisiones de compra y los factores psicológicos y sociales que incluyen en estos procesos. En adelante se estudia los procesos e influencias que conforman el comportamiento de compra de los consumidores. Debido a que algunos aspectos del proceso de compra pueden diferir en cada organización, se examina el comportamiento de compra de clientes institucionales.

8.3. Investigación de mercado y medidas de mercado

Los gerentes de marketing deben obtener información objetiva acerca de los potenciales clientes, la satisfacción y lealtad de los clientes actuales, los socios de mayoreo y menudeo de la compañía y los puntos fuertes y débiles de

los competidores. En consecuencia, es frecuente que hasta organizaciones relativamente pequeñas como lo son Iomega y RedEnvelope gasten importantes recursos financieros y de personal en el estudio de necesidades y preferencias de clientes potenciales, en desarrollar nuevos productos y rastrear los patrones de ventas y satisfacción de clientes existentes y de miembros del canal. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 222)

Aunque los gerentes han de tomar decisiones informadas, no obstante, la información de la investigación debe convertirse en estimaciones del volumen de ventas y utilidades que la compañía puede razonablemente esperar que genere un programa particular de marketing, dentro de un segmento determinado del mercado. Los métodos específicos de investigación que usan los gerentes de marketing para tomar decisiones acerca de elementos de un programa de marketing, por ejemplo, qué precio cobrar o qué medios de publicidad usar, se examinan con más detalle en los capítulos que se refieren a cada una de estas decisiones del programa.

Segmentación del mercado, identificación y decisiones de posicionamiento No todos los clientes con necesidades similares buscan los mismos productos o servicios para satisfacer esas necesidades. Sus decisiones de compra pueden estar influenciadas por preferencias individuales, características personales, circunstancias sociales, etc. Por otra parte, los clientes que compran el mismo producto pueden estar motivados por necesidades diferentes, buscar beneficios diferentes del producto, apoyarse en fuentes diferentes de información acerca de productos y obtener el producto de diferentes canales de distribución. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 228)

En esa forma, una de las tareas más esenciales del gerente es dividir los clientes en segmentos de mercado, que son subconjuntos distintos de personas con necesidades, circunstancias y características similares que los llevan a responder de un modo semejante a la oferta de un producto o servicio particular, o a un programa estratégico de marketing en particular.

Después de definir los segmentos del mercado y explorar las necesidades del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia dentro de los segmentos, el gerente debe decidir qué segmentos representan oportunidades atractivas y viables para la compañía, es decir, en qué segmentos concentrar un

programa estratégico de marketing. Iomega, por ejemplo, identificó dos segmentos de mercado con su nueva línea de unidades de disco para almacenamiento de datos.

Por último, el gerente debe decidir cómo posicionar la oferta del producto o servicio dentro de un segmento objetivo, es decir, diseñar el producto y su programa de marketing para destacar los atributos y beneficios que atraigan clientes del segmento objetivo, y en seguida diferenciar la oferta de la compañía de las de la competencia.

Capítulo II: Análisis competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. (Muñiz R. , SF,2002, p.p 154)

2.1. Análisis competitivo

Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

1. La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
2. La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
3. La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los

parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio. (Muñiz R. , SF,2002, p.p 166)

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

1. ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
2. ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.
3. ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

1. Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
2. Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta. (Muñiz R. , SF,2002, p.p 170)

2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

1. Amenaza de nuevos entrantes.
2. Rivalidad entre competidores.
3. Poder de negociación con los proveedores.
4. Poder de negociación con los clientes.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor. (Arellano, R. 2000, p.p. 144)

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

2.3. Barreras de entrada y de salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

2.3.1. Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

1. Economías de escala. Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
2. Diferenciación de producto. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
3. Requisitos de capital. Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.

4. Acceso a los canales de distribución. Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
5. Curva de aprendizaje o experiencia. El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
6. Política del gobierno. Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

2.3.2. Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. (Arellano, R. 2000, p.p. 154)

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

1. Regulaciones laborales. Suponen un alto coste para la empresa.
2. Activos poco realizables o de difícil reconversión. Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
3. Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.
4. Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
5. Interrelaciones estratégicas. Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la

empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

6. Restricciones sociales y gubernamentales. La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

2.4. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. (Taylor, W. J. 1994, p.p. 84)

Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del gobierno.

2.5. Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias: (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 247)

1. Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

2. Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Estas pueden consistir:

Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.

Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.

3. Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 253)

No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

4. Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

2.6. Estrategia de crisis: retirarse, resistir o reinventarse

1. La crisis económica que al inicio de la segunda década del siglo XXI mantuvo en tensión principalmente a los países de la Unión Europea aportó tres posibles enfoques o soluciones para intentar contrarrestar la situación competitiva de las empresas: (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 261)
2. Retirarse. La falta de liquidez y los cambios tecnológicos, sociales y culturales obligaron a un importante número de compañías a cerrar sus puertas, ya que no supieron contrarrestar los cambios producidos en el mercado o contar con la tesorería suficiente para aguantar el ciclo económico.

3. Resistir. Las empresas que no están gestionadas bajo una óptica de marketing del siglo XXI suelen adoptar esta solución para intentar competir en el mercado. Su objetivo es intentar competir «como sea» hasta que la crisis pase. Esta actitud tiene un importante desgaste anímico, económico y profesional y no siempre sale. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 262)
4. Reinventarse. Bajo la filosofía de que «el fracaso es parte del camino del éxito» las empresas que se encuentren en una etapa de crisis deben establecer una política de cambios e innovación. Innovar en sus estrategias, en sus productos o servicios, en sus canales de distribución, etc. Además, tienen que prestar una máxima atención a sus clientes, a sus vendedores y adecuarse plenamente a la gestión (Muñiz R. , SF) Párr. 1-39

Capítulo III: estrategias de productos, de precios, de canales de distribución, y de comunicación

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta Producto. -Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Precio. - Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Plaza (o Punto de venta) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. La Promoción. -Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. (David, F. 1991, p.p 188)

Las cuatro P corren el riesgo de omitir o relegar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, se hace la pregunta: “¿Dónde están los servicios?” El hecho de que no comiencen con P no justifica su omisión. La respuesta es que servicios tales como los bancarios, de aerolíneas, y de venta al detalle, también son productos. Podríamos llamarlos productos de servicio. “¿Dónde está el

envasado?”, podrían preguntar los críticos; el mercadólogo contestaría que se incluye al envase como una de tantas decisiones de producto.

El concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las cuatro P podría ser conforme a las cuatro C: CUATRO P CUATRO C Producto Cliente complacido Precio Costo para el cliente Plaza Conveniencia Promoción Comunicación Los mercadólogos consideran que venden productos, los clientes consideran que compran valor o soluciones para sus problemas. Los clientes les interesan algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. (David, F. 1991, p.p 191)

3.1. Estrategias para el producto

Los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto.

Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo ¿Qué es un producto? Un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

3.1.1. Niveles de productos y servicios

¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? Cuando el mercadólogo diseña los productos, primero debe definir los beneficios básicos del producto,

aquellos que resuelven un problema o proporcionan servicios que los consumidores buscan. Las compañías que venden experiencias se dan cuenta de que los clientes en realidad están comprando mucho más que simplemente productos y servicios. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 68)

Producto de consumo. - Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal. El planificador de productos debe convertir al beneficio básico en un producto real. Tiene que desarrollar las características del producto o servicio, tales como diseño, nivel de calidad, marca y empaque.

Los consumidores tienden a ver los productos como complejos conjuntos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, el mercadólogo debe identificar primero las necesidades básicas de los consumidores que el producto satisfará; luego, tiene que diseñar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear el conjunto de beneficios que proporcionará la mayor satisfacción para la experiencia del cliente.

3.1.2. Clasificaciones de productos y servicios

Productos de consumo. - Los productos de consumo son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal. Los productos de consumo incluyen productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad, y productos no buscados. Los productos de conveniencia. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 111)

Son productos y servicios de consumo que suelen adquirirse frecuentemente, de inmediato, y con esfuerzos mínimos de comparación y compra.

Los productos de comparación. - Son productos y servicios de consumo que el cliente compra con menos frecuencia y compara cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Los productos de especialidad. - Son productos y servicios de consumo con características Únicas o identificación de marca por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial

Un producto no buscado. - Es uno que el consumidor no conoce, o que conoce, pero normalmente no piensa comprar. Productos industriales. - Son los que se compran para darles un procesamiento posterior o para usarse en un negocio. Por lo tanto, la distinción entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito para el cual se compre. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 128)

3.1.3. Decisiones de productos y servicios

Los mercadólogos toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de producto individual, decisiones de línea de productos, y decisiones de mezcla de productos.

Decisiones de productos y servicios individuales: Atributos del producto y del servicio. - El desarrollo de un producto o servicio implica Definir los beneficios que se ofrecerán. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto tales como calidad, características, y estilo y diseño. (Lambin, J.-J.1998, P.P 65)

La calidad del producto. - Es una de las principales herramientas de posicionamiento para el mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; por lo tanto, está relacionada estrechamente con el valor y la satisfacción del cliente. Calidad del producto Definen la calidad como la creación de valor y satisfacción para el cliente

Características del producto. - Un producto se puede ofrecer con características variables La compañía debe encuestar periódicamente a los compradores que han usado el producto y hacerles las siguientes preguntas:

1. ¿Le gusta el producto?
2. ¿Qué características específicas del producto son las que más le gustan?
3. ¿Qué características podríamos añadir para mejorar el producto?

Estilo y diseño de los productos. - Otra forma de añadir valor para el cliente es elaborar productos con diseño y estilo distintivos. El diseño. - Es un concepto más amplio que el concepto de estilo. El estilo. - Simplemente describe la

apariciencia de un producto. Los estilos pueden ser llamativos o aburridos. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. (Lambin, J.-J.1998, P.P 71)

Empaque. - Implica diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. El empaque incluye el recipiente primario del producto Etiquetado. - Las etiquetas pueden ser desde simples marbetes pegados a los productos hasta complejos gráficos que forman parte del empaque.

Servicios de apoyo al producto. - Muchas compañías utilizan ahora una sofisticada mezcla de tecnologías interactivas para proporcionar servicios de apoyo que antes no eran accesibles.

Decisiones en líneas de productos Una línea de productos es un grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o quedan dentro de ciertos rangos de precio.

Decisiones de producto y responsabilidad social: Las compañías que descontinúan productos deben estar conscientes de que tienen ciertas obligaciones legales, explícitas o implícitas, para con sus proveedores, concesionarios y clientes, quienes tienen cierto interés en el producto descontinuado. Las compañías también deben cumplir con las leyes sobre patentes al desarrollar productos nuevos. Una compañía no puede fabricar legalmente un producto que sea demasiado parecido a otro producto ya establecido por otra compañía. (Lambin, J.-J.1998, P.P 73)

3.1.4. Estrategias del ciclo de vida del producto

1. El desarrollo del producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.
2. La introducción es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto.

3. El crecimiento es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.
4. La madurez es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.
5. La decadencia es el periodo donde las ventas bajan y las utilidades se desploman

3.2. Estrategias para el precio

¿Qué es el precio? El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 137)

Percepciones de valor por parte del cliente Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de poseer o usar el producto). La fijación de precios eficaz, orientada hacia el cliente, implica el entendimiento de cuánto valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y la fijación de un precio que capte dicho valor.

3.2.1. Consideraciones internas y externas adicionales que afectan las decisiones sobre los precios

Los factores internos que afectan la fijación de precios comprenden la estrategia global de marketing, los objetivos, y la mezcla de marketing, tanto como otras consideraciones organizacionales.

3.2.1.1. Fijación de precios en diferentes tipos de mercados

En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad, y la promoción de ventas desempeñan un papel menor o nulo. Por ello, quienes venden en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 25)

3.2.2. Estrategias para la fijación de precios

Para nuevos productos. - Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atrapa su ciclo de vida. La etapa de introducción suele ser la más difícil. Fijación de precios para penetrar en el mercado. - En lugar de fijar un precio inicial alto para dividir en capas segmentos del mercado pequeños pero rentables, algunas compañías utilizan la fijación de precios para penetrar en el mercado Fijación de precios para línea de productos. - En la fijación de precios para línea de productos, la dirección debe decidir qué nivel de precio fijará entre los diferentes productos de una línea. (Lambin, J.-J.1998, P.P 59)

3.2.3. Estrategias para el ajuste de precios

Fijación de precios de descuento y compensación. - La mayor parte de las compañías ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente sus facturas, comprar grandes cantidades o comprar fuera de temporada. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 89)

Fijación de precios psicológica. - Estrategia para la fijación de precios que considera la psicología de los precios y no simplemente la economía; el precio se utiliza para decir algo acerca del producto. Fijación de precios promocional. - Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a

veces hasta por debajo de su costo, a fin de incrementar las ventas en el corto plazo.

Fijación de precios dinámica. - Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales. Fijación de precios internacional. - Las compañías que venden internacionalmente sus productos deben decidir qué precios cobrarán en los diferentes países donde operarán. En algunos casos, la compañía puede establecer un precio uniforme en todo el mundo. Política pública y fijación de precios. - La competencia por precios es un elemento central de las economías de libre mercado. Al establecer sus precios, generalmente las compañías no están en libertad de cobrar lo que quieran. Muchas leyes federales, estatales, e incluso locales establecen los preceptos necesarios para efectuar.

3.2.4. Estrategias para la plaza o distribución

1. ¿Qué es la plaza? La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Estrategias: ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio. Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva). Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva). (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 200-206)
2. Venta al detalle. - Todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Detallista. - Negocio cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle.

Una tienda de ropa. - sería una tienda de una sola línea, una tienda de ropa para caballero sería una tienda de línea limitada, y una tienda de camisas para caballero hechas a la medida sería una tienda de súper

especialidad. Supermercados. - Operaciones relativamente grandes, de costos y márgenes bajos, alto volumen, y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades del consumidor de comestibles y productos para el hogar.

3. Supertiendas: Tiendas más grandes que buscan satisfacer todas las necesidades del consumidor en cuanto a productos comestibles y no comestibles de compra rutinaria Hipermercados.- que son tiendas de hasta 220,000 pies cuadrados de espacio y son una combinación de supermercado, tienda de descuento, y bodega detallista Tienda de conveniencia.- Establecimiento pequeño, situado cerca de un área residencial, abierto durante un amplio horario los siete días de la semana y que maneja una línea limitada de productos de conveniencia que tienen rotación elevada. (A.D.Chadler, J. 1962, p.p 216)

3.3. Mercado meta y decisión de posicionamiento

En primer lugar, los detallistas deben definir sus mercados meta y luego decidir cómo se van a posicionar dentro de esos mercados. Decisión sobre promoción. - Los detallistas usan las herramientas de promoción acostumbradas publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y marketing directo para llegar a los consumidores. Las ventas personales requieren de una capacitación cuidadosa de los vendedores en lo concerniente a la forma de saludar a los clientes, satisfacer sus necesidades, y atender sus quejas.

Las promociones de ventas incluyen demostraciones dentro de la tienda, exhibiciones, concursos, y visitas de celebridades. Decisión sobre la plaza. - Los detallistas a menudo citan tres factores críticos para lograr el éxito: ¿ubicación, ubicación, y ubicación.

Es muy importante que el detallista seleccione ubicaciones accesibles para el mercado meta en áreas congruentes con el posicionamiento de la

empresa Detallistas pequeños. - Podrían tener que conformarse con los sitios que puedan encontrar o costear.

Determinación del mercado meta y del posicionamiento Dentro del grupo meta, los mayoristas pueden identificar a los clientes más rentables, diseñar ofertas más atractivas, y crear mejores relaciones con los clientes. Pueden proponer sistemas de pedidos automáticos, establecer sistemas de capacitación y asesoría administrativa, o incluso patrocinar una cadena voluntaria (David, F. 1991, p.p 91)

3.4. Estrategias para la promoción o comunicación

La mezcla de promoción Consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

He aquí definiciones de las cinco principales herramientas de promoción

1. Publicidad. - Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.
2. Promoción de ventas. - Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
3. Relaciones públicas. - Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable
4. Ventas personales. - Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.
5. Marketing directo. - Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras

herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos. (David, F. 1991, p.p 96)

La publicidad incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores, y otros recursos. La promoción de ventas incluye descuentos cupones, exhibidores en punto de compra, y demostraciones. Las ventas personales comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos. Las relaciones públicas desarrollan boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales, y páginas web.

3.4.1. Herramientas específicas para comunicarse con los consumidores

El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden son todas características que comunican algo a los compradores toda la mezcla de marketing promoción y producto, precio, y punto de venta o plaza se debe coordinar si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible.

3.4.1.1. Naturaleza de cada una de las herramientas de promoción

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. Publicidad. - La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 71)

1. Promoción de ventas. - La promoción de ventas incluye una amplia colección de herramientas cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas todas las cuales tienen características especiales. Estas

herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar, y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas. Relaciones públicas.

2. Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad como; artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios, y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios.

Asimismo, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia”, no como una comunicación con el propósito de vender. (Armstrong, K. &. 2008, p.p. 76)

3.4.2. Estrategias de la mezcla de promoción

Estrategia de empuje. - Estrategia de promoción que requiere del uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución Estrategia de atracción. - Estrategia de promoción que requiere del gasto cuantioso en publicidad y en promoción entre los consumidores para crear una demanda que atraerá los productos a través de los canales de distribución.

La publicidad moderna: Aunque la publicidad es más usada por las compañías comerciales, también la utilizan una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales, y agencias sociales que divulgan sus causas ante diversos públicos meta. (Etzel, 2007, p.p. 35-37)

Establecimiento de los objetivos publicitarios: Los objetivos se deben basar en decisiones previas tomadas con respecto al mercado meta, al posicionamiento, y a la mezcla de marketing, las cuales definirán la labor que la publicidad debe efectuar dentro del programa total de marketing.

Establecimiento del presupuesto publicitario: Métodos comunes empleados: Método costeable. - Fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar.

Método del porcentaje de ventas. - Determinar el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. Método de paridad competitiva. - Establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores

3.4.3. Desarrollo de una estrategia publicitaria

El departamento creativo elaboraba primero buenos anuncios, y luego el departamento de medios seleccionaba los mejores medios para llevar esos anuncios a los públicos meta.

Selección de los medios publicitarios: Los principales tipos de medios son periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas, exteriores, e internet. Promoción de ventas. - La publicidad suele operar en estrecha colaboración con otra herramienta de promoción: la promoción de ventas; la cual consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio. Los pasos principales de la selección de medios son; (1) decidir el alcance, la frecuencia, y el impacto deseados; (2) elegir entre los principales tipos de medios; (3) seleccionar vehículos de comunicación específicos, (4) decidir en qué tiempos se efectuará la comunicación. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 100)

3.4.4. Principales herramientas para promoción de ventas

Herramientas de promoción para consumidores. - Las principales herramientas de promoción para consumidores son muestras, cupones, reembolsos, paquetes de precio global, bonificaciones, especialidades publicitarias, recompensas por ser cliente habitual, exhibiciones y demostraciones de punto de venta, y concursos, sorteos y juegos. Algunas muestras son gratuitas A veces las muestras se combinan en paquetes, los cuales pueden servir para promover otros productos y servicios. Las muestras pueden ser una poderosa herramienta promocional.

La promoción al comercio puede convencer a los revendedores de trabajar una marca, darle espacio en anaqueles, promoverla en su publicidad, y empujarla hacia los consumidores. En ellos Herramientas de promoción industrial. - Estas herramientas de promoción industrial sirven para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes, y motivar a los vendedores La promoción industrial incluye muchas de las herramientas que se utilizan en la promoción al consumidor y al comercio. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 118)

Aquí, nos concentraremos en dos importantes herramientas de promoción industrial: convenciones y exposiciones comerciales, y concursos de ventas.

Publicidad de productos: Hacer publicidad a productos específicos. Asuntos públicos: Crear y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales. Cabildeo: Crear y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en leyes y reglamentos. Relaciones con inversionistas: Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera. Desarrollo: Relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario. (Events, 2015, p.p. 54)

Capítulo IV: plan estratégico de marketing.

4.1. Etapas del plan de marketing

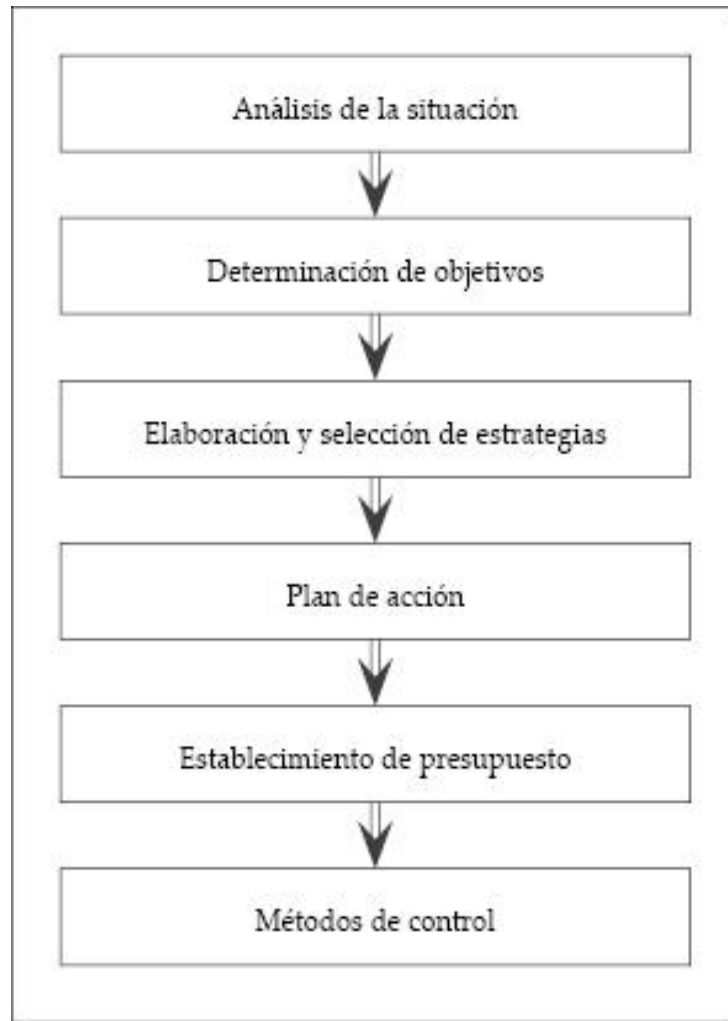
Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa.

Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico, pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, solo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático. (Danel, P. 1990, p.p 23)

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en la figura 5.1. Adjunto se incluye las más importantes.

Figuran Distintas etapas para la elaboración de un plan de marketing



(Muñiz R. , 2017)

4.1.1. Resumen ejecutivo

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global. (Stanton, E. y. 2000, p.p. 42)

4.1.2. Análisis de la situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años. (Muñiz, R. 2017, P.P. 51-54)

Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado.

Durante mucho tiempo se ha pensado que, dentro del análisis de la situación, este era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable. (Muñiz, R. 2017, P.P. 60)

Un análisis DAFO. Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencial ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no solo la situación actual sino el posible futuro.

Análisis de la matriz RMG. También estudiada en el capítulo de marketing estratégico, intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre decimos que «el mercado siempre pasa factura». (Muñiz, R. 2017, P.P. 62)

4.1.3. Determinación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de estos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

4.1.3.1. Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

1. Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
2. Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
3. En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
4. Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
5. Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
6. Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Tipos de objetivos básicos

1. Objetivo de posicionamiento.
2. Objetivo de ventas.
3. Objetivo de viabilidad.

Soy consciente de que no todos los profesionales del marketing aceptan el término de objetivo cualitativo, pero mi experiencia me indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello considero:

1. Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 48)

2. Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

4.1.4. Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 200)

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso para seguir para elegir las estrategias se basa en:

1. La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
2. El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
3. La determinación del presupuesto en cuestión.

4. La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
5. La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa.

Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 236)

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

1. Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
2. Eliminar los productos menos rentables.
3. Modificar productos.
4. Ampliar la gama.
5. Ser un referente en las redes sociales.
6. Apoyar la venta de los más rentables.
7. Centrarnos en los canales más rentables.
8. Apoyar la venta de productos «niño».
9. Cerrar las delegaciones menos rentables.
10. Apoyar el punto de venta.
11. Modificar los canales de distribución.
12. Mejorar la eficiencia de la producción.
13. Modificar los sistemas de entrega.
14. Retirarse de algunos mercados seleccionados.
15. Trabajar o no con marca de distribuidor.

16. Especializarse en ciertos productos o mercados.
17. Etcétera.

4.1.5. Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 314-318)

Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino para seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 321)

1. Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...
2. Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra...
3. Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de

nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...

4. Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos.
5. Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo, presencia en redes sociales.

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias.

Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común. (Kotler, P. y. 1991, p.p. 346)

4.1.6. Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. (Zutter & Gitman 2012, p.p.37)

Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación

provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

4.1.7. Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata. (Mullin, W. 2007, p.p.74)

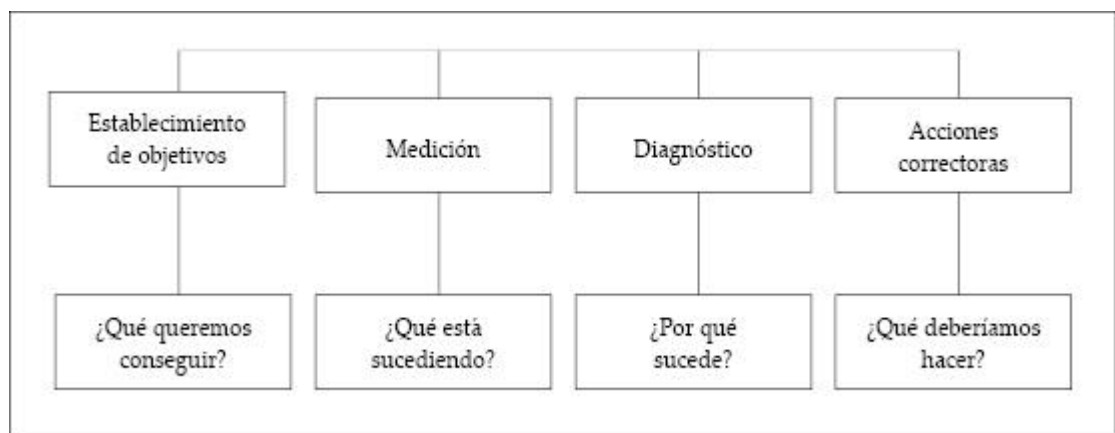
Los métodos para utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación, expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

1. Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
2. Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
3. Ratios de control establecidas por la dirección.
4. Nuestro posicionamiento en la red.
5. Control de la actividad de los vendedores.

6. Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
7. Ratios de visitas por pedido.
8. Ratios de ingresos por pedido.
9. Etcétera.

Llegados a este punto, he considerado conveniente indicar en una figura 4.1. El proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro la dirección de marketing.

Figura 4.1. El proceso de control



(Muñiz R. , 2017)

Por último, solo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el *feedback* correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos. (Muñiz R. , 2017, p.p. 117)

IV. Hipótesis

Los actuales mecanismos de coordinación estratégica de la gerencia de la ferretería San Juan no son lo suficientemente adecuados para incentivar el crecimiento de mercado, un mejor posicionamiento, mayores ventas y mejor rentabilidad, aumento de cartera de clientes.

V. Análisis de las Variables de investigación

1. Variable dependiente

Mecanismos de coordinación estratégica

2. Variable independiente

1. Incentivar el crecimiento de mercado
2. Un mejor posicionamiento
3. Mayores ventas
4. Mejor rentabilidad
5. Aumento de cartera de clientes.

3. Cuadro de operacionalización de variable

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES	FUENTES	NATURALEZA
VARIABLE INDEPENDIENTE				
1. Mecanismos de coordinación estratégica	Se le conoce como el flujo o procedimientos propuestos en conjunto con las demás áreas de una organización	informe de la gerencia, resultados grupo focal, sistema de controles de la empresa	Grupo focal y método de la observación	Cualitativo
VARIABLE DEPENDIENTE				
2. Incentivar el crecimiento de mercado	Los mecanismos estratégicos que desarrollan las empresas son con el fin de crear nuevos mercados a atender, ampliando la cartera del negocio	Resultados o informe de ventas.	Grupo focal y método de la observación	Cualitativa y cuantitativa
3. Un mejor posicionamiento	El posicionamiento se da cuando las empresas invierten en un plan de campaña publicitario de tal manera que se esté recordando la marca o empresa.	Nivel de competitividad. Niveles de ventas. Estudio de mercado.	Grupo focal y método de la observación	Cualitativa y cuantitativa
4. Mayores ventas	Son el resultado de las aplicaciones de planes de ventas y sistema de control.	informe de las ventas. Crecimiento de mercado.	Grupo focal y método de la observación	Cualitativo
5. Mejor rentabilidad	Es el resultado financiero positivo producto al crecimiento del capital humano y financiero.	Comportamiento de las finanzas	Gerencia General	Cualitativo
6. Aumento de cartera de clientes.	El aumento de la cartera de clientes se da cuando la empresa realiza una buena segmentación a través de la gestión de clientes	Informe de las ventas.	Grupo focal y método de la observación	Cualitativo

VI. Generalidades de la empresa

1. Antecedentes

Razón social: La Casa del Torno Ferretería San Juan

Nombre comercial: Ferretería San Juan

Ferretería San Juan tiene 20 años de especializarse en este campo lo que le ha permitido ser reconocidos en el mercado ferretero de la industria metalmecánica, además tienen personal con vasta experiencia en este campo lo que permite dar una atención especializada y de calidad.

En la Casa del Torno Ferretería San Juan poseen una gran ventaja en cuanto al precio que ofertan el producto en comparación con su competencia, Dado que es el mismo producto, misma calidad y a un menor precio. Esta empresa lo ha logrado por sus proveedores extranjeros que les dan buen precio y también que no incurren en gastos elevados de ventas (no pagan excesivos montos en comisiones, solo bonos por porcentajes de ventas establecidas), con bajos gastos de administración (no incurren alquiler, los salarios a los gerentes y encargados son bajos en comparación a su competencia).

Los principales clientes de la Casa del Tornos son las empresas de metal mecánica, torneros y el sector industrial que utilizan las herramientas para componer y dar mantenimiento a sus maquinarias. Las empresas ferreteras más importantes especializadas en la industria metal mecánica en Nicaragua son tres, La Casa del torno Ferretería San Juan, COPRE y Ulises Morales, estas empresas comercializan similares líneas de producto que fueron hechas en distintos países lo que da una diferencia de precio y calidad.

Durante los 20 años en el mercado la Ferretería se ha gerenciado de manera empírica y acertada, se ha mantenido en el mercado por varios años, sin embargo en el 2016 después del cambio de dueño el crecimiento ha sido muy lento, no se conoce la causa exacta de este problema, ya que la ferretería oferta sus productos a precios similares o un poco más bajos a los de la competencia,

sin embargo muchos clientes han estado comprando en menos cantidad en la empresa y más con la competencia, incluso algunos simplemente compran exclusivamente con la competencia.

Actualmente, la ferretería ha implementado promociones en sus productos para recuperar su cartera de clientes o aumentarla, sin embargo, la competencia, ha empezado a hacer lo mismo y con estrategias de ventas más eficaces.

Entre las debilidades destacadas de las promociones que implementó la ferretería es que no tenía el resultado esperado, por lo que las promociones se consideraban inadecuadas y los clientes en ocasiones se quejaban del tiempo de atención, el cual lo consideraban muy extensos desde que hacían el pedido hasta que se les entregaba el producto, y no cuentan con una atención post venta eficiente.

2. Giro del negocio

Ferretería San Juan se dedica a la comercialización de productos para la industria metal mecánica. Ofreciendo a sus clientes una gran diversidad de herramientas de corte, medición de precisión, abrasivos e implementos de torno.

3. Declaración de la visión y misión

Misión

Brindar una gran variedad de productos para la industria metalmecánica manteniendo un amplio stock de herramientas con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaborar con el desarrollo productivo del país.

Visión

Posicionarnos como empresa líder en calidad, precio y variedad de herramientas y accesorios para la industria metalmecánica, brindando un servicio profesional y eficiente.

4. Organigrama de la empresa



Actualmente la compañía cuentan con un personal fijo de 20 colaboradores; un Gerente General, su asistente que desempeña el cargo a la vez de recursos humanos, un coordinador de ventas acargo de 5 ejecutivos de venta, una recepcionista, una ejecutiva de cobranza, un motorizado de cobro y una de facturación, un contador general a cargo de 3 auxiliares contables que a su vez ven el proceso de importaciones, un jefe de bodega cono dos auxiliares.

5. Análisis de la situación de la empresa

5.1. Descripción del producto o servicio

Razón social: Casa del torno Ferretería San Juan.

Nombre comercial: Ferretería San Juan

Ferretería San Juan, fue fundada en 1999, desde entonces ha tenido presencia en el mercado, logrando un crecimiento paulatino a partir de su creación. Se encuentra ubicada Carretera norte de la Rolter 2 c arriba.

Cuentan con un personal de 20 colaboradores quienes en su mayoría trabajan de manera permanente en la ferretería.

La empresa oferta 10 tipos de líneas de productos para corte y medición de la industria metal mecánica.

A continuación, la descripción de las líneas que comercializa la ferretería.

Uso	Línea	Tipo
Herramientas de Corte	Brocas para Metal	<ul style="list-style-type: none">○ Métricas y Pulgadas○ Brocas de Centro
	Cuchillas para Torno	<ul style="list-style-type: none">○ Corrientes Acero○ Calzada de Carburo
	Machuelos y Tarrajas	<ul style="list-style-type: none">○ Métricos y Pulgadas○ Hilo Fino y Ordinario
	Fresas (Cortadores)	<ul style="list-style-type: none">○ Fresas Cola de Milano
	Rimas	<ul style="list-style-type: none">○ Rectas○ Carburo Sólido○ Cónicas○ Ajustables
	Insertos de Torneado, Fresado y Ranurado	-

Herramientas de medición	Micrómetros para Exteriores e Interiores	-
	Calibradores	-
	Transportadores	-
	Galgas	-

VII. Diseño metodológico

1. Población y Muestra

Dada que la población es relativamente pequeña ya que son 20 empleados en la empresa, existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo. Se seleccionará una muestra dirigida donde se tomará en cuenta al gerente general como tomador de decisión y a las áreas sensibles como coordinación de venta y despacho.

2. Aspectos metodológicos

2.1. Tipo de Investigación.

El tipo de estudio realizado es de carácter descriptivo, dado que en él se analizará el comportamiento de mercado y posicionamiento de la ferretería San Juan de una manera cualitativa.

2.2. Los instrumentos

Para recolectar los datos se hará uso de la técnica de estudio de mercado por medio de la realización de grupo focal con los responsables directos (Gerente General) y de segundo nivel de la Ferretería San Juan (Coordinador de venta y encargado de despacho). A su vez se hará uso del método de la observación; con el fin de presentar una propuesta de un plan estratégico y táctico a la misma para el año 2019-2020.

2.3. Formas de procesar la información

Una vez que se hayan obtenido los datos a través del instrumento de recopilación de información, se emanará a su procesamiento cualitativo según convenga.

Cuando la información esté analizada, se procederá a presentar la propuesta del plan estratégico de marketing para la ferretería San Juan considerando todos los elementos necesarios de la información obtenida para la realización y propuestas de las posibles estrategias de comunicación, de mercadeo, de ventas, entre otras.

2.4. Métodos de la investigación

Para este trabajo se aplicará el método científico: Ningún método conocido por el hombre puede eliminar enteramente la incertidumbre. Sin embargo, el método científico más que ningún otro proceso puede disminuir los elementos de incertidumbre que resultan de la falta de información; asimismo, reduce el peligro de una escogencia errada entre varias alternativas. “Esto sugiere que investigación y método científico son sinónimos. Investigación es la aplicación del método científico. La planeación estratégica es la aplicación del método científico a la solución de problemas de planificación.

VIII. Análisis de los resultados:

1. Análisis FODA

Factores Interno

Fortalezas

- Ofrece una gran variedad de líneas de productos de corte y medición.
- Personal con vasta experiencia técnica.
- Alianzas estratégicas con los proveedores.
- Buena reputación entre sus proveedores.

Debilidades

- Carencia de planificación estratégica.
- Falta de modernos sistemas de información.
- Poca inversión en la capacitación del personal.
- Carecen de publicidad.

Factores Externo

Oportunidades

- Mayor poder de negociación con los proveedores al aumentar la cantidad de compras.
- Cierre de ferreterías que tomaban pequeñas partes del mercado.
- Aumento en la tecnificación de los sectores industriales.

Amenazas

- Incremento de nuevos impuestos de importación
- No hay préstamos bancarios en el país
- Aumento de la crisis socioeconómica en Nicaragua
- Riesgos de la devaluación de la moneda

2. Comparación de los productos con los de la competencia

Las empresas ferreteras especializadas en la industria metal mecánica en Nicaragua son 3, la Casa del Torno Ferretería San Juan, COPRE y Ulises Morales, estas empresas comercializan similares líneas de producto que fueron hechas en distintos países lo que da una diferencia de precio y calidad. En la siguiente tabla podemos ver la clasificación de las líneas en dependencia del país de fabricación del producto haciendo una comparación de las líneas de la ferretería San Juan en comparación con su competencia.

Línea	ferretería San Juan	COPRE	Ulises Morales
Brocas para Metal	Americana Alemana China	Americana Alemana	Americana Alemana China
Cuchillas para Torno	Americana China	Americana	Americana China
Machuelos y Tarrajas	Americana Alemana China	Americana Alemana	Alemana China
Fresas (Cortadores)	Alemana China	Alemana	No venden
Rimas	Americana Alemana China	Americana Alemana	No venden
Insertos de Torneado, Fresado y Ranurado	Americana Alemana China	Americana Alemana	No venden
Micrómetros para Exteriores e Interiores	Americana China	Americana	Alemana China
Calibradores	Americana Alemana China	Americana	Americana Alemana
Transportadores	Americana Alemana China	Americana Alemana	Americana Alemana China
Galgas	Alemana	Alemana	Alemana

	China		China
--	-------	--	-------

3. Análisis competitivo

Diamante de Porter: La casa del Torno, Ferretería San Juan.



3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En Nicaragua no existen fuertes barreras de entrada en el sector comercial ferretero de metal mecánica que detenga o disminuya la creación de estas empresas por lo que hay gran facilidad de entrada a competidores ofertando los mismos productos a menor precio y mayor calidad.

Sin embargo, este mercado ferretero se encuentra poco explotado lo que también ocasiona amenazas de entradas de nuevas empresas de la misma rama por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

3.1.1 Economía a escala

Ferretería san Juan tiene proveedores extranjeros que le venden lotes grandes de productos dándole precios bajos ya que son compradores fuertes, permitiéndole a la ferretería ofertar ese producto a un menor precio que la competencia.

3.1.2 Curva de experiencia

Ferretería San Juan tiene 20 años de especializarse en este campo lo que le ha permitido ser reconocidos en el mercado ferretero de la industria metalmecánica, además tienen personal con vasta experiencia en este campo lo que permite dar una atención especializada y de calidad.

3.1.3. ventaja absoluta en costos

En la ferretería San Juan poseen una gran ventaja en cuanto al precio que ofertan el producto en comparación con su competencia, ya que es el mismo producto, misma calidad y a un menor precio.

3.1.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos

En el mercado ferretero de la industria metal mecánica ya han entrado productos sustitutos específicamente los productos chinos que vienen a quitarle mercado a las líneas de productos americana y alemana, siendo los productos chinos más barato, pero con una calidad inferior. Ferretería San Juan y la Ferretería Ulises Morales son los que comercializan los productos alemanes y americanos, así como sus líneas sustitutas las fabricadas en china.

Sin embargo, estando en un mercado tan dinámico hay que estar alerta que en cualquier momento pueden entrar productos sustitutos con mayores atributos.

3.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Para la Ferretería San Juan es muy importante generar una buena imagen y así poder cumplir con sus clientes por esto se preocupa por tener proveedores de alta calidad y con reconocimiento. A continuación, se puede observar a los proveedores y su localización.

Origen	País	Empresa
Nacional	Nicaragua	TRUPER
		INCORESA
	Alemania	KORF
Extranjero	Estados Unidos	TMX
		DWT
		STS: STAR TODS
		SUPLY

La ferretería solo compra a empresas de Nicaragua el 10% sobre su inventario y por lo general se da cuando un cliente necesita un producto que en ese momento no lo tienen, el 90% restante se divide en los países extranjero, su

principal proveedor es TMX (Este produce y comercializa su producto por lo que da buenos precios). Y el que le sigue es STS.

Ferretería San Juan tiene excelentes relaciones crediticias con sus abastecedores, pero no tiene gran diversificación de proveedores, la empresa no tiene el poder de negociación ante los precios, por lo que necesitan aumentar la cantidad de compra para poder obtener esos beneficios.

3.1.6. Poder de negociación de los clientes

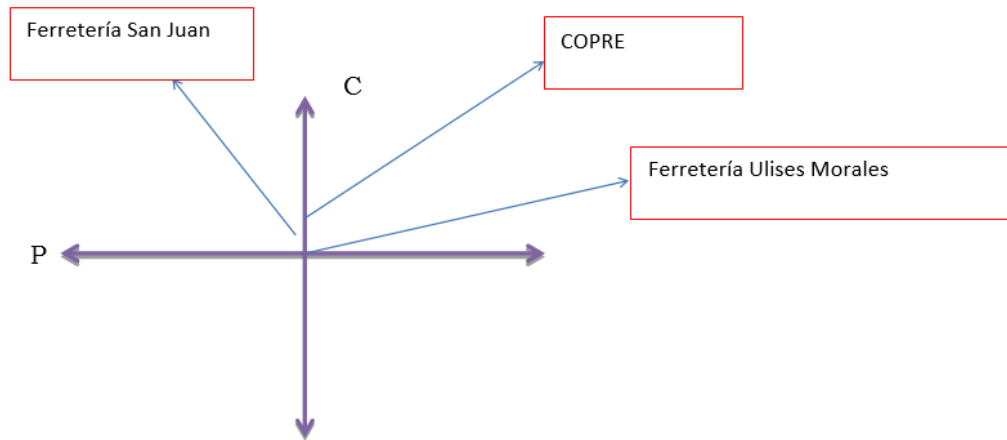
Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a La casa del Torno Ferretería San Juan un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente ofreciéndole un valor agregado de asesoramiento gratuito del uso y funcionamiento del producto y a bajos precios.

Los principales clientes de la Casa del Tornos son las empresas de metal mecánica, torneros y el sector industrial que utilizan las herramientas para componer y dar mantenimiento a sus maquinarias.

3.1.7 La rivalidad entre los competidores

En el sector ferretero para la industria de metal mecánica donde se encuentra la Casa del torno ferretería San Juan, existen solo 2 competidores a nivel nacional COPRE Y Ulises Morales, en el caso de COPRE es una empresa costarricense que tiene presencia en Nicaragua, Panamá y el salvador es la mayor competencia para la Casa del Torno porque comercializa más líneas de producto. Ferretería Ulises Morales es una empresa nicaragüense comercializa menos líneas de producto que la casa del torno.

4. Modelo de posicionamiento







P: precio

C: calidad

1. COPRE es el que oferta el producto con mayor calidad con un alto precio, actualmente tienen el 40% de la cuota del mercado.
2. Ferretería Ulises Morales oferta producto de calidad y con precio alto, tiene el 32% de participación en el mercado
3. Ferretería San Juan tiene productos chinos y alemanes con menores precios, actualmente cubren el 28% de la cuota del mercado, porque esperan que este por agotarse su inventario, para hacer pedidos los cuales tienen tiempo de entrega de 1 a 2 meses, según sea el destino. También no invierten en publicidad y promociones.

5. Matriz BGA de la Casa del torno Ferretería San Juan.

Participación en el mercado	
Alto	Bajo
 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuchillas para torno: ✓ Brocas para Metal ✓ Machuelos y Tajarras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calibradores ✓ Inserto de Torneado Fresado 
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fresas (Cortadores) ✓ Micrómetros para Exteriores e Interiores. ✓ Transportadores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rimas ✓ Galgas 

5.1. Unidades estratégicas de negocio UEN

Según la ferretería San Juan para determinar las UEN se está tomando como base la información facilitada por el responsable de compras en las que para el 2016 identifica para la empresa San Juan las como primera línea de productos concerniente a cuchillas para torno, brocas para metal, machuelos y tajarras.

En segundo lugar, se identifica la línea de Fresas, micrómetros y transportadores.

En tercer lugar, se ha identificado la línea de productos de Rimas y Galgas

IX. Diseño del plan de marketing para Ferretería San Juan

1. Segmentación de mercado

Para que la empresa pueda tener un alto crecimiento en la segmentación de mercado debe ubicarse en una posición sólida, para esto se creara ofertas de productos y servicios adecuada para los clientes, en cuanto a precios y beneficios de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

2. Target de mercado

- ✓ Compañías medianas y grandes en la industria del sector metal – mecánico.

3. Objetivo de Marketing

Incrementar en un 4% el posicionamiento de mercado de Ferretería San Juan ante su competencia durante el periodo comprendido en el último trimestre del 2019 al mes de diciembre 2020.

4. Estrategias de Marketing

4.1. Estrategias de posicionamiento:

4.1.1. En base a la calidad o al precio:

Se selecciona está estrategia ya que la empresa cuenta con una combinación de variables de productos de alta calidad a un precio más bajos que la competencia, esto lo ha logrado por unas alianzas estratégicas con proveedores extranjeros que se llevó a cabo en el año 2018 y obtuvieron exclusividad de marcas de productos en Nicaragua.

4.1.1.1 Target de mercado:

Medianas y grandes empresas del sector metal mecánica ubicadas en la ciudad de Managua.

Se selecciona estas empresas como un público objetivo, debido que son las empresas con mayor facturación durante los últimos 5 años, por lo que es viable iniciar el programa de posicionamiento en esta zona y paulatinamente expandirse en toda Nicaragua.

4.1.1.2. Objetivo de la estrategia:

Posicionar a Ferretería San Juan ante su Target de mercado como una compañía que brinda productos de excelente calidad y a un mejor precio, siendo una mejor opción de compra.

4.1.1.3. ¿Cómo lograrlo?

Realizar una campaña publicitaria por correo electrónico a sus clientes reales y potenciales, con afiches adjuntos de las marcas que se comercializan con un slogan que les dé a conocer que la empresa tiene lo que necesitan y aun mejor precio. Uno de los beneficios de usar estos medios es que la compañía cuenta con la base de datos de los correos electrónicos del publico seleccionado.

Se realizará brochures informativos de los productos con información de relevancia como de donde vienen los productos, los usos que se le dan y las garantías de los equipos.

Se dividirá en dos grupos a la fuerza de venta, una semana un grupo pasará en la empresa atendiendo a los clientes que lleguen, mientras el otro grupo realizará visitas a los clientes reales y potenciales, se presentará un programa de visitas diarias al coordinador de venta.

4.1.2. Estrategia de diferenciación

Se selecciona esta estrategia con el fin de lograr la completa satisfacción del cliente, combinando productos de alta calidad con un servicio eficiente, por lo que se implementará el servicio post ventas por parte de los vendedores.

4.1.2.1 Target de mercado:

Medianas y grandes empresas del sector metal mecánica ubicadas en la ciudad de Managua.

4.1.2.3. Objetivo de la estrategia:

Mejorar la atención al cliente mediante la Implementación de un servicio post venta.

4.1.2.4. ¿Cómo lograrlo?

Cada vendedor contactará a sus clientes 3 días después de las instalaciones de las piezas para verificar la calidad y funcionamiento de los equipos, si ha habido algún inconveniente con el productor solucionarlo con un tiempo de respuesta eficiente. Cada trimestre la asistente de gerencia aplicará encuestas de satisfacción al cliente, para medir el avance de la estrategia y aplicar medidas correctivas en las áreas a mejorar.

4.1.3. Estrategias publicitarias

Crear demanda a través de promoción: Se selecciona esta estrategia para aumentar la rotación de unidades estratégicas de negocios que tienen reducida cuota de mercado, pero con un potencial alto de rápido crecimiento.

4.1.3.1. Target de mercado:

Esta estrategia se dirige a clientes reales y potenciales de la empresa, ofertándole el beneficio de productos con promociones.

4.1.3.2. Objetivo de la estrategia:

Aumentar en un 12% la rotación de inventarios de sus productos interrogantes.

4.1.3.3. ¿Cómo lograrlo?

Utilizando la matriz de crecimiento – participación BCG (Boston Consulting Group) se seleccionan los productos interrogantes de la compañía (Calibradores, Inserto de Torneado y Fresado) y se ofertarán descuentos de un 10% para incentivar las ventas de estos productos y dar a conocer la calidad de las marcas de estos equipos. Estas promociones se darán a conocer brindándoles a sus clientes panfletos en cada compra, los vendedores enviarán a través de mensaje de difusión en WhatsApp a su base de datos las promociones.

X. Mercadeo táctico operativo actual de la ferretería San Juan del cuarto trimestre 2019 al 2020

Se sugiere mantener las mismas líneas de productos, pero buscar cómo crear una campaña promocional para aquellos que se encuentran en la matriz de Boston en el cuadrante de interrogantes y perros con el fin de aumentar los costos de ventas.

1. Objetivos de marketing:

1. Aumentar las utilidades, incrementando la participación de la Ferretería San Juan en el mercado capitalino de un 4% para finales del año 2020
2. Promocionar el servicio de compras por Internet en otros medios de comunicación panfletos, brochures, campaña promocional por correos masivos, entre otros.

3. Extender el servicio de compras a clientes con mayor capacidad adquisitiva.
4. Optimizar la calidad de atención y el servicio de asistencia al cliente por medio de programas de capacitación constantes.

Una de las barreras comercial de Ferretería San Juan es que carece de una imagen corporativa y no se encuentra posicionado en la mente de su mercado meta, la solución es poner en práctica las estrategias de marketing operativo, que se presentan a continuación:

2. Producto

Los productos que se ofrecen en la empresa se clasifican como productos de las materias y partes manufacturadas, debido a que Las partes entran de manera completa en el producto terminado. La mayor parte de las materias y partes manufacturadas se venden directamente a los usuarios industriales.

3. Empaque

En el caso de los productos de las diferentes líneas se deberá crear y elaborar un nuevo diseño de empaque en los que se muestren los elementos del copy publicitario y lograr así posicionar de una manera más rápido a la ferretería.

4. Etiqueta

Crear y elaborar etiquetas en todos y cada uno de los productos que se vendan a los clientes, ya sean estos por medio de serigrafía, camisetas, gorras, lapiceros promocionales respectivos. Que cada caja o bolsas de los productos contengan la serigrafía del logo de la empresa.

5. Modificar el marketing mix:

1. Evaluar los precios actuales y determinar si conviene ofrecer descuentos por volumen o condición de crédito favorables a sus clientes.
2. Cambiar con frecuencia los anuncios que se vayan a realizar.
Intensificar la promoción de venta mediante: convenios comerciales, obsequios, etc.
3. Agilizar el servicio de entrega de los productos.

6. Precio

Para el cuarto trimestre del 2019 e inicio del 2020 el objetivo de la estrategia táctico-operativa de precio en las líneas de productos que se ofrecen en la ferretería san Juan es generar utilidades, es decir maximizar el rendimiento de las utilidades sobre la inversión.

En la Casa del Torno Ferretería San Juan poseen una gran ventaja en cuanto al precio que ofertan el producto en comparación con su competencia, Dado que es el mismo producto, misma calidad y a un menor precio.

6.1. Estrategia de precio

Determinar una lista de precios estimados para los clientes con especificaciones de cada producto, También se especificarán los precios para ventas de cantidades pequeñas, estimando un precio sin descuento y a partir de ventas mayor de 10,000 córdobas se otorga un descuento de 10% del precio, este se dará a conocer mediante cotización según las especificaciones del cliente, utilizando las estrategias de a mayor cantidad de productos mejor precios.

Realizar licitaciones para los grandes volúmenes de compra para seis meses y no hacer la compra cuando el inventario ya se esté escaseando evitando gastos de transporte de los productos.

7. Ventas

La fuerza de venta tendrá que captar nuevos clientes a través de visitas presenciales, realizando presentaciones de la cartera de productos de la Ferretería San Juan a los encargados de compras industriales.

Los vendedores se encargarán de contactar a los clientes y de informar al coordinador de venta, para que de acuerdo las necesidades de los clientes se organicen y exista un mejor servicio.

Se impartirá capacitaciones a los vendedores de servicio al cliente por parte del Tecnológico Nacional – INATEC con el objetivo de mejorar la atención al cliente, ya que anteriormente ha habido quejas por una mala atención por parte del vendedor. Uno de los beneficios de esta estrategia de mejora es que la empresa no incurrirá en grandes gastos ya que estas capacitaciones son gratis por ser aportantes del 2%. Adicional se creará la ideología a los vendedores que el cliente es su prioridad.

8. Distribución

La ferretería no tiene un verdadero sistema de distribución que ayude a la disminución de las quejas de los clientes, debido a la falta de definición de un canal de distribución, este ha creado que muchos clientes hayan estado comprando en menos cantidad en la empresa y más con la competencia, incluso algunos simplemente compren exclusivamente con la competencia.

8.1. Estrategia de distribución

Se implementará un sistema de envíos de los productos donde el cliente lo indique dentro de la ciudad de Managua, el repartidor saldrá dos veces al día hacer entregas: una a las 10 de la mañana y la otra a las 2 de la tarde.

Para los clientes de los otros departamentos se utilizará el transporte intradepartamental (Inter locales) y se les brindará a los clientes de los datos de

envíos (nombre de la cooperativa de bus, nombre del conductor, a qué hora llega y en que cotran van a retirar el paquete).

Crear un plan contingente para las compañías proveedoras que en algún momento no quisieran vendernos y con ello estar listo con proveedores alternos.

9. Marketing Directo

A través de la página web de la Ferretería San Juan (<http://www.lacasadeltorno.com.ni/>) se agregará un módulo para que los clientes puedan realizar cotizaciones en línea dejando su Email, para que estas sean contestadas de manera ágil, hacer sus pedidos por este medio y puedan expresar sus inquietudes.

Imagen de página web



5.4.8.11. Promoción

Se implementarán descuentos en productos de baja rotación, se realizarán descuentos por cantidad de compra, se llevarán a cabo ferias dentro

de la empresa para exhibir equipos nuevos donde se realiza pruebas, talleres técnicos de uso para fomentar sus ventas.

En el caso de la promoción se deberá realizar con la estrategia de rifas, y la estrategia o táctica promocional continua; A su vez se debe de cumplir con el objetivo de informar sobre el servicio de compras. En el caso de la publicidad en las redes sociales, internet, Banners en los negocios de nuestros clientes debe ir inmerso el mensaje todo ello para incrementar la venta.

Se debe de crear una publicidad de recordatorio para nuestros segmentos de clientes fieles y reales, pero sobre todo en aquellos clientes que por alguna razón se sientan insatisfechos por nuestros servicios.

XI. Presupuesto

Concepto	Q4 2019		Q1 2020		Q2 2020	
	Inversión	%	Inversión	%	Inversión	%
Estrategia de posicionamiento						
Elaboración de arte para el panfleto digital	C\$ 660.00	0.94 %	C\$ 693.00	0.92 %	C\$ 727.65	0.94 %
Elaboración e impresión de Brochures	C\$ 2,000.00	2.84 %	C\$ 2,100.00	2.78 %	C\$ 2,205.00	2.84 %
impresión de encuesta de satisfacción (120 encuestas)	C\$ 480.00	0.68 %	C\$ 504.00	0.67 %	C\$ 529.20	0.68 %
Sub total	C\$ 3,140.00	4.47 %	C\$ 3,297.00	4.37 %	C\$ 3,461.85	4.47 %
Estrategia de publicidad						
Elaboración de panfletos de descuentos	C\$ 660.00	0.94 %	C\$ 693.00	0.92 %	C\$ 727.65	0.94 %
Impresión de panfletos	C\$ 1,500.00	2.13 %	C\$ 1,575.00	2.09 %	C\$ 1,653.75	2.13 %
Sub total	C\$ 2,160.00	3.07 %	C\$ 2,268.00	3.01 %	C\$ 2,381.40	3.07 %
Estrategia de producto (Regalía a clientes)						
150 tazas sublimadas	C\$ 10,500.00	14.9 4%	C\$ 11,025.00	14.6 1%	C\$ 11,576.25	14.9 4%

150 lapiceros serigrafiados	C\$ 3,000.00	4.27 %	C\$ 3,150.00	4.17 %	C\$ 3,307.50	4.27 %
Subtotal	C\$ 13,500.00	19.2 0%	C\$ 14,175.00	18.7 8%	C\$ 14,883.75	19.2 0%
Estrategia de ventas						
Viatico de transporte para visita a cliente	C\$ 18,000.00	25.6 0%	C\$ 18,900.00	25.0 4%	C\$ 19,845.00	25.6 0%
Refrigerios p/ Capacitación de ventas	C\$ 500.00	0.71 %	C\$ 525.00	0.70 %	C\$ 551.25	0.71 %
Subtotal	C\$ 18,500.00	26.3 2%	C\$ 19,425.00	25.7 4%	C\$ 20,396.25	26.3 2%
Estrategia de distribución						
Contratación de un conductor	C\$ 21,000.00	29.8 7%	C\$ 22,050.00	29.2 2%	C\$ 23,152.50	29.8 7%
Gasolina	C\$ 12,000.00	17.0 7%	C\$ 12,600.00	16.7 0%	C\$ 13,230.00	17.0 7%
Subtotal	C\$ 33,000.00	46.9 4%	C\$ 34,650.00	45.9 2%	C\$ 36,382.50	46.9 4%
Estrategia de Marketing Directo						
Crear módulo de cotización en la web			C\$ 1,650.00	2.19 %		
Gran Total	C\$ 70,300.00		C\$ 75,465.00		C\$ 77,505.75	

Concepto	Q3 2020		Q4 2020	
	Inversión	%	Inversión	%
Estrategia de posicionamiento				
Elaboración de arte para el panfleto digital	C\$ 764.03	0.94%	C\$ 802.23	C\$ 0.01
Elaboración e impresión de Brochures	C\$ 2,315.25	2.84%	C\$ 2,431.01	2.84%
impresión de encuesta de satisfacción (120 encuestas)	C\$ 555.66	0.68%	C\$ 583.44	0.68%
Sub total	C\$ 3,634.94	4.47%	C\$ 3,816.69	4.47%
Estrategia de publicidad				
Elaboración de panfletos de descuentos	C\$ 764.03	0.94%	C\$ 802.23	0.94%
Impresión de panfletos	C\$ 1,736.44	2.13%	C\$ 1,823.26	2.13%
Sub total	C\$ 2,500.47	3.07%	C\$ 2,625.49	3.07%
Estrategia de producto (Regalía a clientes)				
150 tazas subliminadas	C\$ 12,155.06	14.94%	C\$ 12,762.82	14.94%
150 lapiceros serigrafiados	C\$ 3,472.88	4.27%	C\$ 3,646.52	4.27%
Subtotal	C\$ 15,627.94	19.20%	C\$ 16,409.33	19.20%
Estrategia de ventas				
Viatico de transporte para visita a cliente	C\$ 20,837.25	25.60%	C\$ 21,879.11	25.60%
Refrigerios p/ Capacitación de ventas	C\$ 578.81	0.71%	C\$ 607.75	0.71%

Subtotal	C\$ 21,416.06	26.32%	C\$ 22,486.87	26.32%
Estrategia de distribución				
Contratación de un conductor	C\$ 24,310.13	29.87%	C\$ 25,525.63	29.87%
Gasolina	C\$ 13,891.50	17.07%	C\$ 14,586.08	17.07%
Subtotal	C\$ 38,201.63	46.94%	C\$ 40,111.71	46.94%
Estrategia de Marketing Directo				
Crear módulo de cotización en la web				
Gran Total	C\$ 81,381.04		C\$ 85,450.09	

XII. Sistema de evaluación del desempeño de la estrategia de marketing

1. Una vez implantada las estrategias de marketing según lo propuesto anteriormente se deberán de ir haciendo las propuestas correctivas.
2. Se realizarán reuniones de juntas cada 15 días para evaluar el comportamiento de nuestro mercado, las ventas y la competencia según lo esperado en el plan de marketing.

1. Medidas correctivas

Los siguientes comportamientos tanto de mercado, clientes, participación, competencia, entre otros se presentan propuestas correctivas.

Cabe destacar que considerando el análisis del diamante de Porter en cuanto a la competencia, proveedores y clientes se prevé que podría ocurrir cambios en nuestro entorno externo y externo.

Resultados	Medidas
Pérdida de participación en el mercado, (por segmento, por línea)	Evaluar / eliminar líneas de productos
Pérdida de clientes por entrega tardía	Aumentar / reducir territorios (potencial de ventas)
Pérdida en una zona de mercado	Evaluar el sistema de distribución (equipo de apoyo, rutas, etc.)
Pérdidas en un tipo de producto	Evaluar estrategia de precio (servicio post venta)
Quejas por zona	Evaluar canales de distribución
Aceptación de una promoción por segmento de mercado	Continuar la promoción por determinado tiempo
Manejo inadecuado de distribución (deficiencias)	Evaluar canales de distribución
Fuerte competencia	Definir diferentes segmentos de mercado y diversificar
Rentabilidad por producto	Estudiar el segmento de mercado mayoritario y renovar cada cierto tiempo las características del producto o buscar lanzamiento de productos sustitutos
Niveles de ventas elevados en una zona	Mejorar los canales de distribución orientados a dicha zona
Rentabilidad por grupo de clientes	Determinar la necesidad que se satisface y buscar satisfacer igual o parecida necesidad a otros grupos de clientes
Pedidos pequeños (por debajo del punto de equilibrio)	Promoción que incentive compras en mayores cantidades, no se abastece pedidos mínimos

XIII. Conclusiones

1. El embozamiento de las generalidades de la empresa San Juan permitió saber el origen constitutivo de la ferretería, así como también la forma en que esta se encuentra estructurada a través de su organigrama, se detectó que la empresa carece de muchas estrategias para ser competitiva en el mercado.
2. La identificación de las principales causas de marketing que ha producido la disminución de la participación del mercado en la empresa durante los años 2017-2019 es producto a que la empresa no se propuso desarrollar e implementar estrategias y tácticas administrativas y de mercadeo para lograr tener un mejor posicionamiento en el mercado a pesar de poca competencia y una mejor oportunidad de crecimiento de mercado y de clientes.
3. En cuanto a la formulación de objetivos y metas de mercado para la empresa San Juan para el período 2019 - 2020 en el municipio de Managua, se expresan de manera cualitativa y cuantitativa en pro de un mejor crecimiento en ventas, reducción de quejas de clientes, y un mejor posicionamiento como empresa líder en el ramo ferretero de materiales para tornos.
4. La definición y establecimiento de los segmentos de mercado meta y sus estrategias de crecimiento a la empresa San Juan para el período del último trimestre del 2019 a diciembre del 2020 en el municipio de Managua se desarrollaron en base a la cartera de clientes al cual atiende la empresa San Juan y dirigido a un segmento de mercado geográfico acorde al poder adquisitivo de los mismos y con ello hacer propuestas de precios de acuerdo a los volúmenes de ventas.
5. La formulación de estrategias de la mezcla de la mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) se desarrolló de acuerdo a los resultados del análisis cualitativo generado por la empresa. Cumpliendo así con las necesidades y

deseos de los consumidores directos, así como también el plantear realizar una campaña de comunicación, persuasión y de posicionamiento en el mercado.

6. La formulación de una propuesta de plan de Marketing para la gerencia de la Ferretería San Juan para el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el municipio de Managua. Se enfocó de acuerdo a las políticas financieras y administrativas de la gerencia general que le permita tener un mejor crecimiento en el mercado y una mejor participación competitiva.

7. El diseño de un plan de marketing estratégico para incrementar las ventas y la participación de Ferretería San Juan en el mercado Metalmecánico durante el cuarto trimestre del año 2019 al último trimestre del 2020 en el municipio de Managua. Cumple con los requerimientos teóricos apoyados de la experiencia y comportamiento de ventas de la ferretería San Juan durante el período 2017 a la actualidad.

IVX. Recomendaciones

Mediante este proyecto se pudo analizar el ambiente interno de la empresa, se estudió las competencias, la línea de producto que oferta la ferretería, la rotación de los productos, las amenazas de entrada de nueva competencia, en fin, un análisis integral de la empresa; por lo que se dan las siguientes recomendaciones para que la empresa cumpla con sus objetivos:

1. Implementar las estrategias y tácticas de ventas mencionadas en el documento.
2. Analizar mensualmente que los vendedores estén cumpliendo con la meta de venta establecida, y se realice un seguimiento post venta, para aumentar la satisfacción del cliente.
3. Realizar las capacitaciones planteadas de manera constante sobre venta y servicio al cliente, con el fin que el personal pueda entender las necesidades y requerimiento de estos y poder brindar un mejor servicio, que es el apalancamiento con que Ferretería San Juan debe realizar para posicionarse en el mercado.
4. Ejecutar las tácticas promocionales y publicitarias indicada en el proyecto, llevar el respectivo control e incluyendo evaluación de esta.
5. Elaborar estudios de mercado cada 3 a 6 meses para la implementación de nuevas políticas y estrategias de ventas.

XIV. Bibliografía

- A.D.Chadler, J. (1962). *Estrategia y estructura*. Cambridge, Massachussets.: MT Press.
- Anthony, R. (1965). *Planeación y Sistemas de Control: Una Perspectiva para el Análisis*. División Of Research, Harvard Business School, Boston.
- Arellano, R. (2000). *Marketing: Enfoque America Latina*. México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V., .
- Arellano, R. (2000). *Marketing: Enfoque América Latina*; . México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Armstrong, K. &. (2008). *Fundamentos del maketing*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson: Prentice Hall. Recuperado el Septiembre de 2016
- Court, E. (2009). *Aplicaciones para finanzas empresariales* (Primera ed.). México: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016
- Danel, P. (1990). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México D.F.: Editorial Trillas.
- David, F. (1991). *Strategic Management*. New York.: McMillan Publishing Company.
- Etzel, E. &. (2007). *Fundamento de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el Septiembre de 2016
- Events, O. (08 de Enero de 2015). *es.slideshare.ne*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <https://es.slideshare.net/cyberneticomonday/estrategias-de-marketing-4p>
- Gómez, G. (11 de Octubre de 2000). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/razones-financieras-analisis-financiero/>
- Guiltinan, J. y. (1994). *Administración de Marketing*. Santa Fé de Bogota.: McGraw Hill/ Interamericana S.A.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_ventas. (s.f.).
WIKIPEDIA.
- Koontz, H. W. (1998). *Administración: Una Perspectiva Global*. McGraw Hill.
- Kotler, P. y. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall Interamericana, .
- Kotler, p., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Lambin, J.-J. (1998). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana.

- Mullin, W. (2007). *Administración de Marketing* (Quinta edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Muñiz, R. (2017). *www.marketing-xxi.com*. Recuperado el Marzo de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Muñiz, R. (SF). *www.marketing-xxi.com*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- PROCESO DE ADMINISTRACION DE VENTA . (s.f.). *MONOGRAFIAS.COM*.
- Robbins, S. P. (1991). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez&Gutiérrez. (Sf). *Monografía.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos13/anadeef/anadeef.shtml>
- Shoell, W. y. (1991). *Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- SN. (SN). *INDAI.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://anamorfosisbyindai.es/blog/blog/orientacion-de-la-empresa-hacia-el-mercado/>
- Stanton, E. y. (2000). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana.
- Taylor, W. J. (1994). *Mercadotecnia: Un Enfoque Integrador*. México D.F: Editorial Trillas.
- Wachowicz Y VanHorne. (2010). Fundamentos de Administración financiera. En V. H. Wachowicz, *Fundamentos de Administración financiera* (Décimo tercera ed., pág. 744). México: Prentice Hall / Pearson.
- Zutter&Gitman. (2012). *Principios de administración financiera* (Décimo segunda ed.). México: Pearson.

XV. Anexos

1. Cuestionario para realizar grupo focales en Ferretería San Juan

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua

UNAN-MANAGUA

CUDECE - PROCOMIN

Maestría en Gerencia de mercado

Preguntas para el grupo focal con los directivos y jefes de Ferretería San Juan

1. ¿Qué reglas establecidas sobre mercadeo, ventas, distribución existen en la empresa por lo que se refiere al tipo de clientes? (mayorista-detallista-consumidores).

A la fijación de precios.

A los descuentos

Los plazos de entrega.

Las condiciones de crédito.

2. ¿cuáles son las tres principales posibilidades de mejorar las ventas respecto al volumen físico de los artículos vendidos?

3. ¿Se asemejan los precios de la competencia respecto a las líneas de negocios de la ferretería?

4. ¿Cuáles son las principales ventajas o desventajas de las operaciones de ventas de la empresa respecto con las de las competencias?

5. ¿Se ha hecho algún análisis de la capacidad total de compras de clientes regulares en el período 2017 y 2018?

6. ¿El número de clientes es estático o va en aumento?

7. ¿Durante 2017 a la actualidad se mostrado los precios de ventas una tendencia ascendente o descendente?

8. ¿En el caso de que un miembro de su cuerpo de vendedores deje la empresa para ir a trabajar con algún competidor, se dispone de un registro de los clientes a los que el regularmente atendía?

9. ¿Se discute y compila mensualmente un informe en los que muestre las ventas desglosadas por áreas de ventas y por líneas de productos pendientes de envíos o de entrega?

10. ¿Se emplea alguna clase de previsión de ventas?

11. ¿Se desarrolla y ejecuta algún plan de comunicación y promoción de ventas?

12. ¿Detalle las líneas de productos o mencione cuales de ellas podría tener mayor o menor participación en el mercado respecto a volúmenes y participación en el mercado?

13. ¿Quiénes son su competencia?

2. Cuestionario guía para observación

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua

UNAN-MANAGUA

CUDECE - PROCOMIN

Maestría en Gerencia de mercado

Preguntas para observación del área de venta de Ferretería San Juan

1. ¿Cómo es la bienvenida por parte de los vendedores a los clientes?

Saluda cordialmente

Se presenta

Establece un clima de cordialidad y crea interés

2. ¿Cómo es la detección de necesidades de los vendedores?

Explora las motivaciones y necesidades del cliente

Usa correctamente la escucha activa:

No interrumpe.

Evita distraerse y está atento.

Toma notas.

Reflexiona lo que escucha y reformula.

Adapta las pausas, tono y ritmo de la conversación del cliente.

Utiliza los diversos tipos de preguntas para obtener y ratificar información.

Se establece un orden de preguntas.

Se pone en el lugar del usuario para entender sus motivaciones.

Identifica las diferentes necesidades del interlocutor.

3. ¿Cómo es la presentación de la oferta y la argumentación?

Presenta, de forma atractiva el argumento.

Usa el lenguaje comercial: atractivo, preciso y sugerente.

Aplica el lenguaje no verbal.

Identifica el tipo de cliente.

Incluye expresiones de sintonía.

Presenta alternativas sugerentes a las necesidades manifestadas.

4. ¿Cómo realiza el cierre y despedida el vendedor?

Aprovecha las señales de cierre.

Identifica correctamente el momento idóneo del cierre y usa las fórmulas correctas.

Utiliza técnicas de cierre.

Se cerciora de la satisfacción del cliente.

Se despide cortésmente.

El cliente percibe que estamos a su disposición.

Emplea frases cortas, atractivas y comerciales.

Toma notas.

Utiliza adecuadamente la comunicación no verbal.

Remarca los beneficios para el cliente.

Resuelve eficazmente las objeciones.

3. Encuestas de satisfacción al cliente

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua

UNAN-MANAGUA

CUDECE - PROCOMIN

Preguntas para evaluar la satisfacción del cliente

1. ¿Cómo le parece la atención que le brinda el personal de ventas de la empresa?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

2. El precio de los productos que ofrecemos le parece:

Económico

Costoso

Normal

3. La entrega de los productos que ofrece la empresa es:

A tiempo

Adecuada

Demorada

Insuficiente

4. Los materiales que la Ferretería vende son:

Buenos

Regulares

Malos

5. En comparación con otras ferreterías de metalmecánica, considera que el servicio

y los Productos que ofrece la Ferretería San Juan son:

Mejor

Igual

Peor

No lo se

6. Ud. cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de

ciertos productos.

SI_____ NO_____

7. ¿Los productos de la Ferretería San Juan satisfacen sus necesidades?

Si () No ()

8. ¿Le gustaría a usted que la Ferretería San Juan, cuente con el servicio de post venta?

Si () No ()

Gracias por su colaboración